إدارة النقل البحري

(التجارة الخطية)

فعاليات التطبيق – متطلبات الريادة)

دكتور
شريف محمد ماهر
الاكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا والنقل البحري

2006

الدار الجامعية
84 شارع زكريا غنيم – الإبراهيمية
ص. ب الإبراهيمية – رمل الإسكندرية
5907466 5917882☎
E-mail: m20ibrahim@yahoo.Com

اسم المؤلف: د. شريف محمد ماهر

اسم الكتاب: إدارة النقل البحري والتجارة الخطية

الناشر: الدار الجامعية – الإسكندرية

العنوان: 84 شارع زكريا غنيم – الإبراهيمية – الإسكندرية

تليفون: 5917882 ـ 5907466

سنة النشر: 2006

رقم الإيداع: 1728 / 2006

الترقيم الدولي: 977 – 422 – 000 – 5

فريق إخراج الكتاب:

الإشراف الفني و التجهيز: الدار الجامعية – الإسكندرية

تصميم الغلاف: أميرة أحمد رأفت

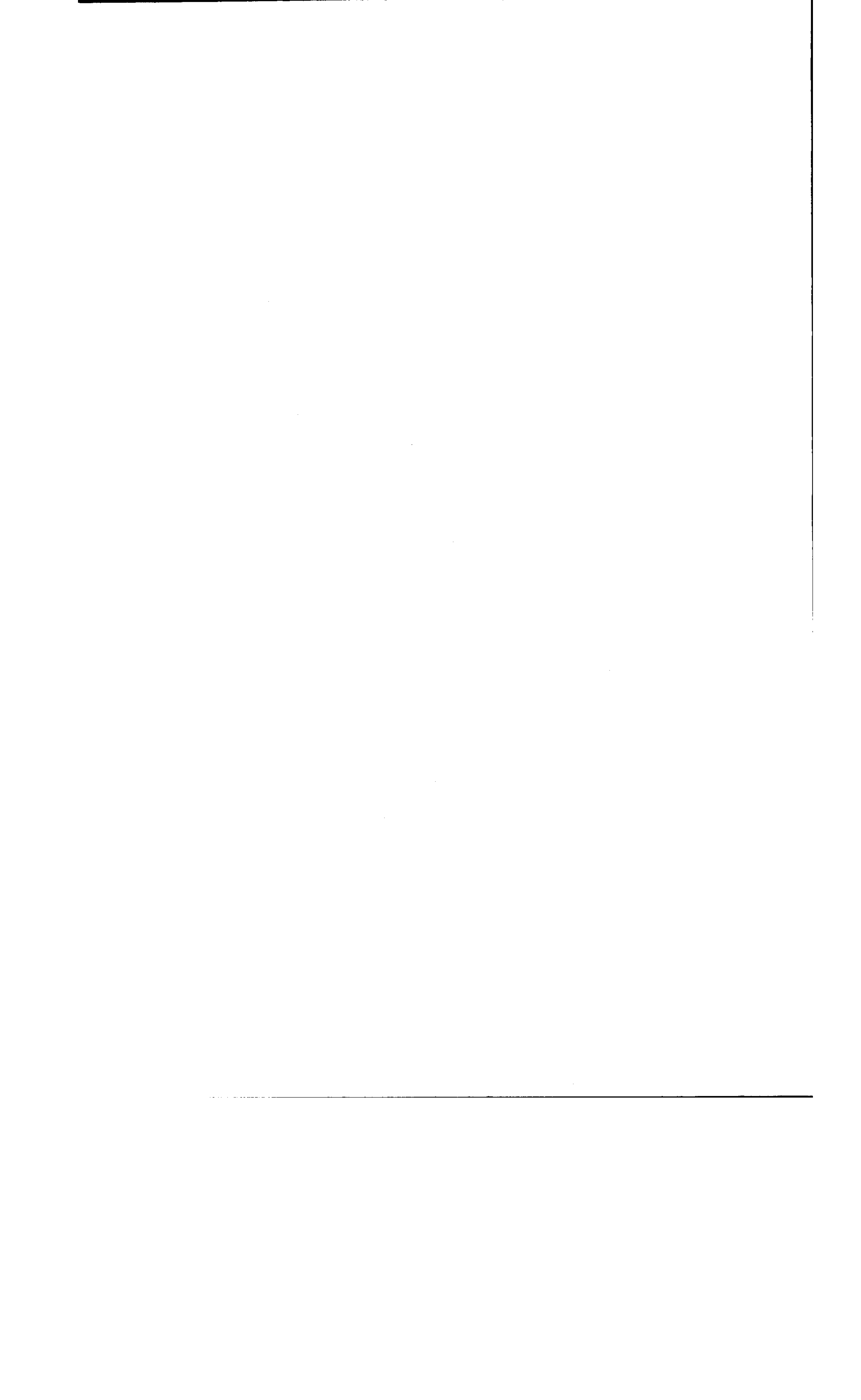
الطباعة والتجليد: الجلال للطباعة

﴿ وما توفيقي إلا بالله

عليه توكلت وإليه أنيب ﴾

صدق الله العظيم

سورة هود الآية (88)

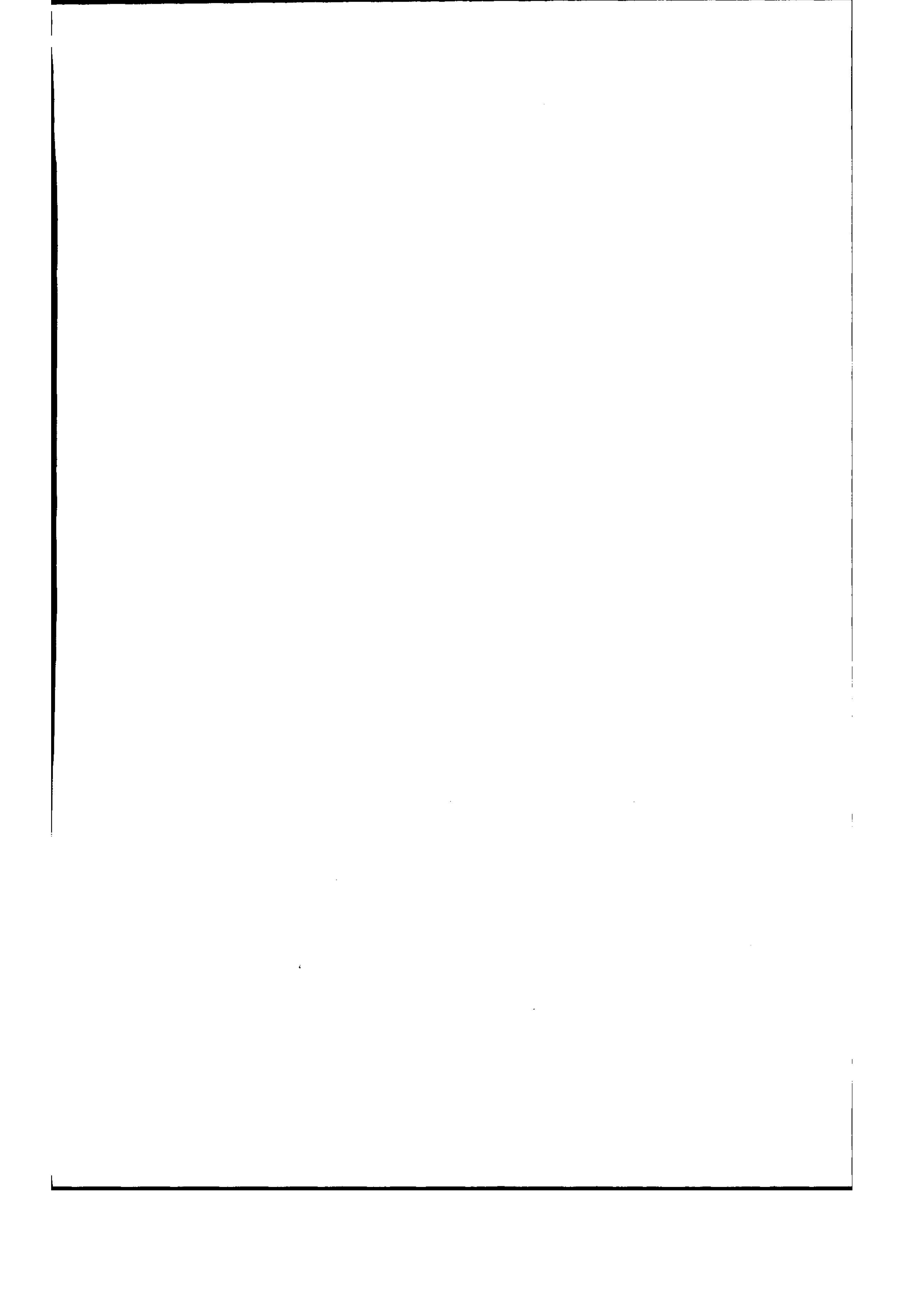


الإهـداء

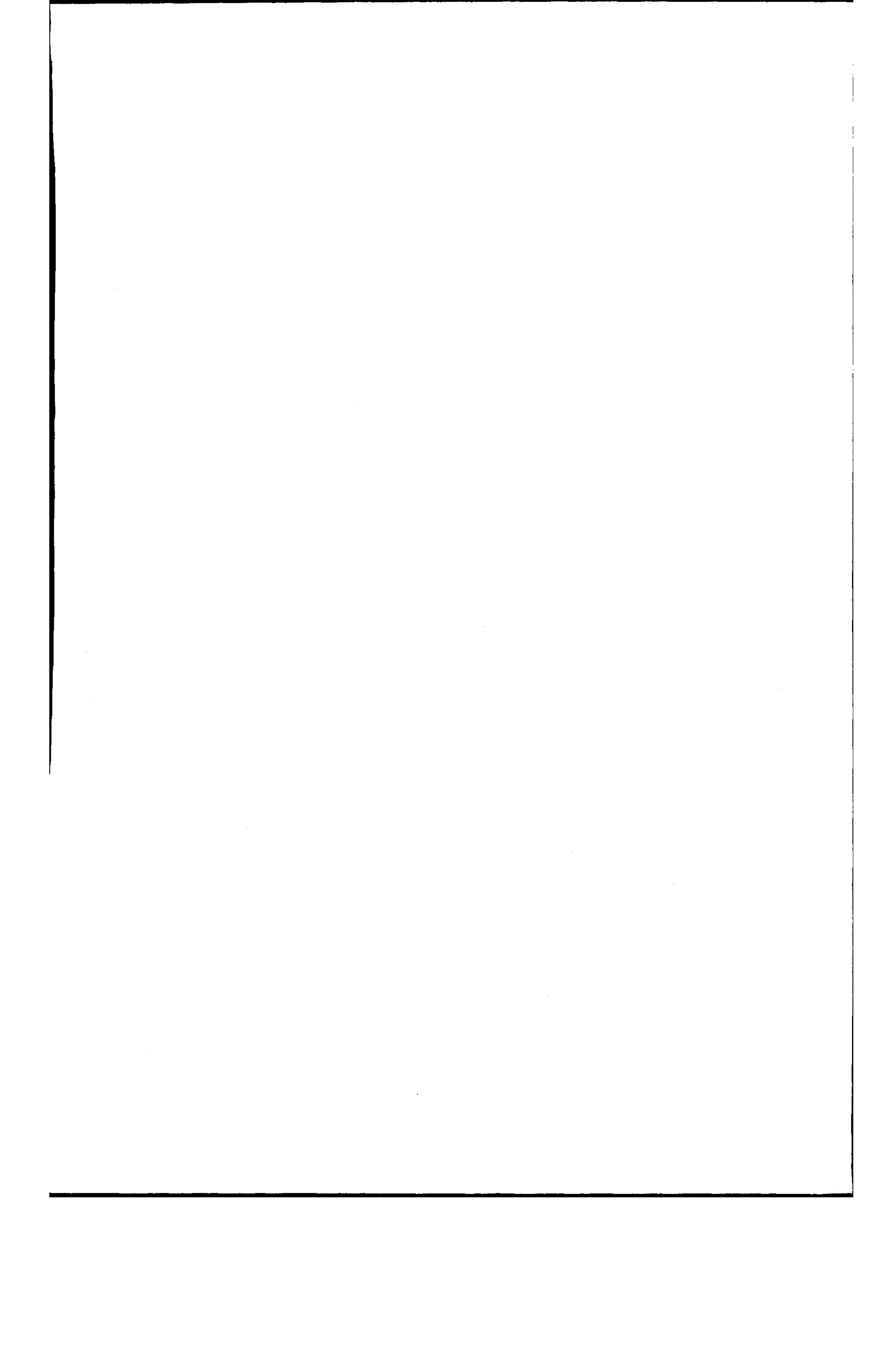
إلى بنـاتى الأحبــاء

النـور فى قلبى وعينـى ..،

المؤلف



قائمة المحتويات



قائمة المصطلحات

BAF	Bunkering Adjustment Factor
c.i.f.	Cost, Insurance And Freight
DMECs	Developed Market-Economy Countries
dwt	Deadweight Tons
ECLAC	Economic Commission For Latin America And The Caribbean
EEC	European Economic Community
EU	European Union
FDI	Foreign Direct Investment
FIO	Free In And Out
f.o.b.	Free On Board
GDP	Gross Domestic Product
grt	Gross Registered Tons
IICL	Institute Of International Container Lessors
IMF	International Monetary Fund
IMO	International Maritime Organization
IT	Information Technology
LDC	Least Developed Country
LNG	Liquefied Natural Gas

LPG	Liquefied Petroleum Gas
mbpd	Million Barrels Per Day
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OECD	Organization For Economic Co-Operation And Development
OPEC	Organization Of The Petroleum Exporting Countries
TEU	20-Foot Equivalent Unit
ULCC	Ultra-Large Crude Carrier
UNCTAD	United Nations Conference On Trade And Development
VLCC	Very Large Crude Carrier
WS	Worldscale
WTO	World Trade Organization

المقدمة

من أهم السمات البارزة لكوكبنا الأرض هي أن مياه البحار والمحيطات تغطى حوالي 71 في المائة من مسطحه، وتستغل هذه المساحة الشاسعة من المياه كمصدر من مصادر الرزق، فيحصل منها على غذائه، وتوفر له أرخص وسائل النقل والتجارة.

وقد لعبت التجارة البحرية دوراً مؤثراً وفعالاً في صنع الحضارة الإنسانية وتقدمها منذ نشأة الحضارات الأولى على امتداد القرون، حيث تطورت خدمة النقل البحري تطوراً هائلاً لم يخص السفن وحدها -كأهم وحدة اقتصادية- بل شمل عناصر النقل البحري كافة.

وتعتبر التجارة الخارجية لأية دولة من العوامل الهامة والمحفزة لنموها الاقتصادي وحيث إن نمو وازدهار التبادل التجاري يرتبط إلى حد كبير بتوافر وسائل نقل مناسبة، لذا فإن وجود نظام نقل اقتصادي على درجة من الكفاءة والانتظام، يعتبر مطلباً أساسياً لخدمة أهداف التبادل التجاري على المستوى العالمي والمحلى على حد سواء، وهو ما تحققه خدمة النقل البحري، وخاصة النقل بالخطوط المنتظمة، والتي يتناولها هذا الكتاب بشيء من التفصيل، حيث يتحدث عن كافة الجوانب المتعلقة بها، والتي تساعد على نجاح تلك الخدمة المميزة، والتي يعتمد عليها نحو 80٪ من حجم التجارة العالمية التي تنقل عبر البحار، وإن كانت تلك الخدمة تخص نوعية البضائع - وهى البضائع العامة- إلا إنها نسبة كبيرة لا يمكن لأحد أن يتغاضى عنها، ولذلك تم تقديم ذلك الكتاب إسهاماً لتعريف القارئ على جانب من أهم جوانب خدمة النقل البحري.

و رغم تعدد مسميات المنظمات التي تباشر أعمالا دولية . إلا أنها جميعاً تتعامل مع أنشطة الأعمال التي تتعدى الحدود القومية للدولة الأم، حيث تحركات، السلع ، الخدمات ، رأس المال ، نقل التكنولوجيا ، المعلومات أو البيانات أو الأشراف على العمالة.

ويثير التعريف السابق للعمل الدولي العديد من التحديات التي تواجه الإدارة، وهى تختلف عن تلك التي يواجهها مديرو المؤسسات القومية أو الوطنية، وتنتج هذه التحديات نتيجة التعقد الموجود في المعاملات التجارية عبر الحدود الجغرافية ، لعدم تجانس البيئات المتعامل فيها من حيث العملاء ، القوانين ، العادات ، السلوكيات ، القيود ، اللغات .... وغيرها.

وبناء على ما سبق، تتم الأعمال الدولية خارج الحدود الدولة الواحدة ، اي تخص أكثر من دولة، وأكثر من بيئة وثقافة واحدة في الوقت نفسه. وكلما تعددت البيئات والثقافات. كلما تعقد العمل الدولي ويدعو إلى الإدارة المثالية الديناميكية المرنة.

وأمام الدور المتعاظم لمؤسسات النقل البحري، ومشاركتها الدولية في اقتصاديات العديد من الدول، وتغطية أنشطتها لمعظم القطاعات الاقتصادية – وجدت كثير من هذه المؤسسات أنها تشارك بأصولها حول العالم. وأن كثيراً من العمالة التي تستخدمها من دول أجنبية. وكثيراً من متحصلاتها متداولة أجنبيا، وأنها تقوم بعمليات تشغيلية هامة خارج الأطر القانونية للدول التي توجد بها شركاتها الأم. وتدير استثماراتها عالميا؛ وتحكم التوقعات الدولية قراراتها ، ويصبح العالم كله سوقا لها ومجالا لعملياتها ، وتكون الدولة أحد أجزاء العالم الذي تحول اليه عملياتها.

ومثلما تتعدد التوجهات الدولية الخاصة بشركات النقل الخطى ، تتعدد أيضاً النماذج التي تستخدم في هذا المجال ، ويعد عقد الإدارة أحد هذه النماذج وأنسبها استخداما في نطاق العمل الدولي، خاصة في الدول المضيفة العربية والنامية. هذا بالرغم مما سببه استخدام شركات النقل الخطى الدولية لهذا الأسلوب من مشكلات في بعض هذه الدول مثال :

1. السيطرة على عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال ما تفرضه هذه الشركات من شروط تعاقدية ، مثال : ضرورة نقل المعارف التكنولوجية الخاصة بها ، وضرورة إعطائها السلطة الكاملة في إدارتها للمشروعات ، وضرورة تعيين العمالة التابعة لها في المواقع التنظيمية التي تمكنهم من مباشرة السلطة والرقابة على العمالة المحلية .

2. تحقيق الشركات لمزايا غير مباشرة فاقت في اهميتها - احيانا - ما حصلت عليه من اجر مباشر .

3. المساهمة في زيادة عجز موازين المدفوعات، من خلال التأثير سلبا على مقدار النقد الأجنبي المتاح داخل الدولة، سواء أكان لدفع مقابل التكنولوجيا والمساعدات الفنية والخدمات الأخرى التي تقدمها ، أم بفعل تحويلات أرباحها، ومرتبات العاملين التابعين لها إلى دولهم الأم .

4. انخفاض المساهمة في استيعاب فائض القوى العاملة المحلية .

ويمثل ما سبق محور هذا المؤلف العلمي.

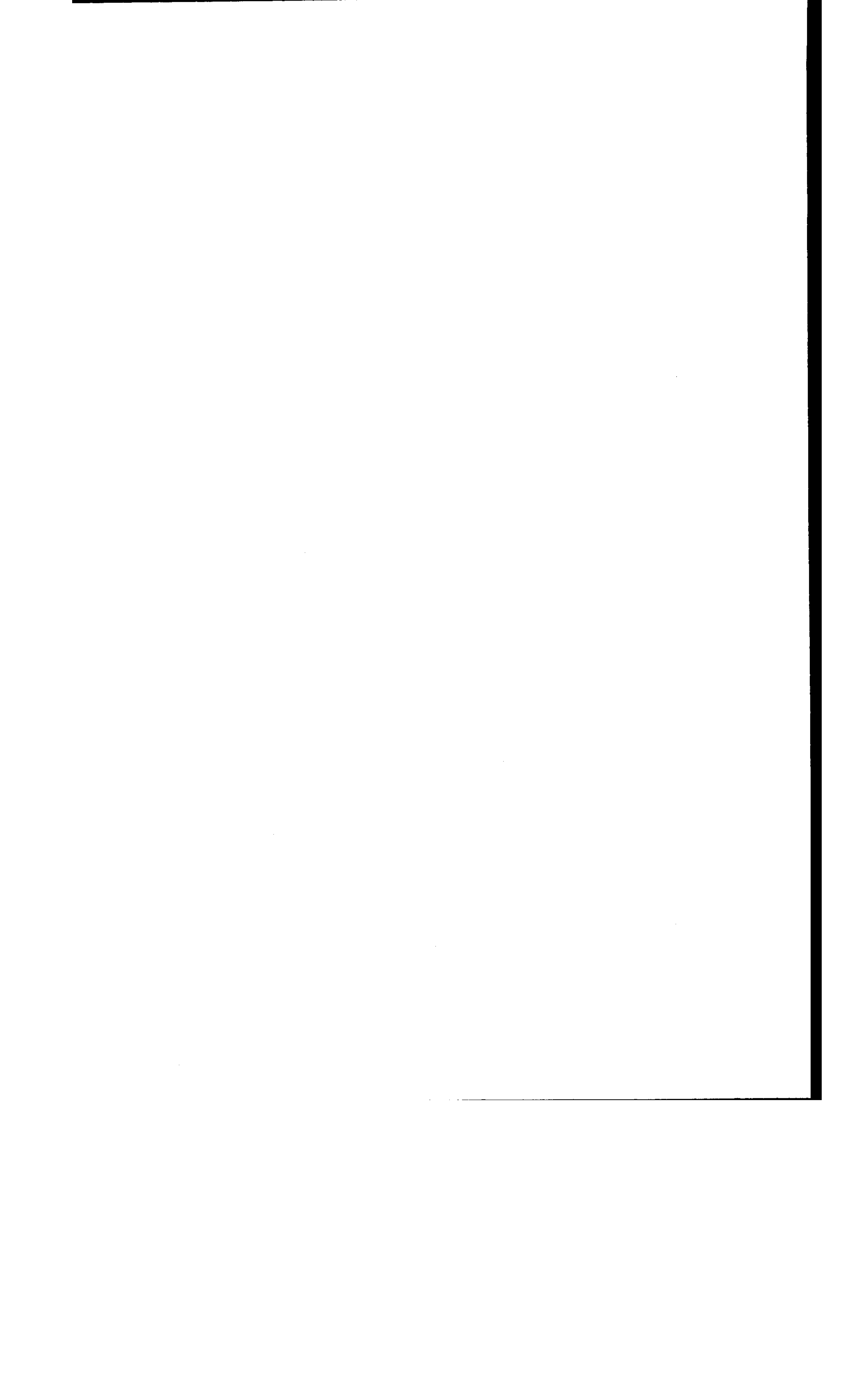
وإذ يشكر المؤلف د. عصام عبد الغنى على بكلية التجارة-جامعة بنها على مساهمته الفعالة فى هذا المؤلف والتى لولا مجهوداته ومساهمته ما خرج إلى النور بهذا الشكل الجيد.

والمؤلف إذ يدعون الله أن يوفقه في هذا العمل. آملا أن يكون هذا المؤلف العلمي لبنة مثمرة في حقل إدارة الأعمال الدولية والنقل البحري، يمكن للباحثين والممارسين والمهتمين الاستفادة منه .

المؤلف

الفصـــل الأول

التجـارة العالمية البحرية



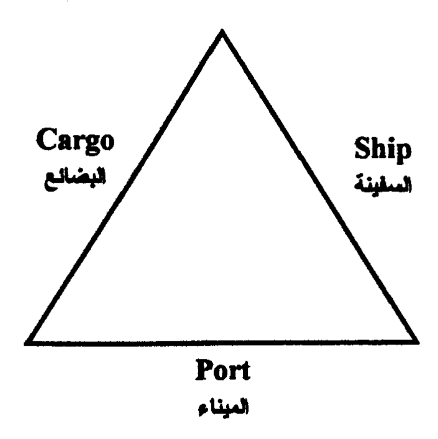
التجارة العالمية البحرية

(البضائع / أنواع السفن)

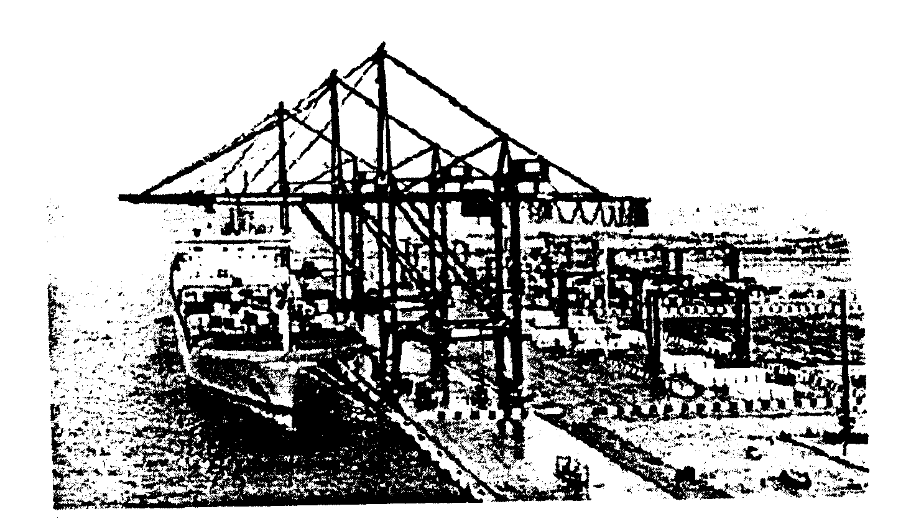
General Cargo Transportation

مقدمة :

يرتبط النقل البحري ارتباطاً وثيقاً بحركة التجارة العالمية المنقولة بحراً نظراً لقيام النقل البحري بسفنه المختلفة من نقل نحو 80٪ من حجم التبادل التجاري حول العالم وعليه فلكي تكون خدمة النقل البحري متكاملة لابد من اكتمال عناصر النقل البحري أو ما يسمى بمنظومة النقل البحري والتي تتمثل مكوناتها في السفينة والبضائع والميناء .



شكل (1-1)



شكل (2-1)

1-1 عناصر النقل البحرى :

1-1-1 السفينة Ship :

سوف نتناول السفينة في بداية حديثنا ، حيث إنها تمثل الوحـدة الاقتصاديـة الأساسية في خدمة النقل البحـري ، وذلك إذا مـا قيست بكميـة البضائع المنقولة دفعة واحـدة ، حيث لا تستطيع أي وسيلة نقل أخرى نقـل هـذا الكـم مـن البضائع في المـرة الواحدة ، وهو ما يطلـق عليـه باقتصاديـات الحجـم ، وإذا مـا تحدثنـا عـن السفن بشكل عام ، فهناك نوعان أساسيان :

أ- سفن البضائع الخطية : Liners

هـى تلك السفن التـى تقـوم بالخدمـة طبقًـا لبرنـامج محـدد المواعيـد بـين مجموعة من الموانى بتردد ثابت وبجداول معلنة ، ويجب على القارئ أن يلاحـظ أن هـذه الوظيفة لا تعتمد على توافر الحجـم أو السرعة ، وإنمـا تقـوم سـفينة البضـائع الخطيـة بتوفير خدمـات خطيـة لنقـل البضـائع لجميـع الشـاحنين الذيـن يحتـاجون إليـه ،

وتتبع سفن البضائع الخطية فى توزيع البضائع بطرق مخططة ، بصرف النظر إذا كانت مشحونة بالكامل أم غير مشحونة ، بل إن أساس تشغيل سفن البضائع الخطية هو الخدمة المنتظمة ، طبقاً لبرنامج محدد المواعيد ، وهو السمة المميزة لهذا القطاع ، ويعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لمالك السفينة . أن يبذل كل ما فى جهده لكى تبحر / تصل السفينة فى الموعد المحدد لها ، وإلا فسوف تتدهور مكانته فى السوق بسرعة كما انه سوف يفقد سمعته فيه .

ويتطلب تشغيل سفن البضائع الخطية وجود أسطول ذى حجم مناسب ، وعدد كبير نسبيًا من المؤسسات البرية – لذلك يغلب على شركات الملاحة الخطية أن تكون مؤسسات تجارية كبيرة ، كما تلاحظ خلال السنوات القريبة الماضية بتشغيل سفن الحاويات على أساس اتحادات شركات ، مع تواجد حجم صغير من سفن نقل البضائع العامة – المجزأة ذات الأسطح المبنية في الخدمة – بصفة خاصة في شبه القارة الهندية ومناطق الشرق، والدول النامية ودول أوروبا الشرقية تعتبر سفن البضائع الخطية سفنا مصممة لنقل البضائع العامة، يعمل هذا النوع من السفن على خطوط ملاحية محددة الموانى ، ويشكل هذا الفرع أحد أهم وأكبر فئات السفن في العالم ، وتوفر شبكة من الخدمات تربط بين جميع أجزاء العالم جميعها، لا تعمل السفن التي تنقل بضائع عامة في المحيطات والبحر الأبيض فحسب ، بل فى الرحلات البحرية القصيرة والتجارة الساحلية، وتتراوح حمولات هذا النوع من السفن ما بين 200 طن DWT ذات عنبرين بالنسبة للسفن العاملة في الرحلات البحرية القصيرة والتجارة الساحلية ، لتصل إلى 20000 طن DWT وذات ستة عنابر بالنسبة للسفن العاملة في تجارة البحر الأبيض المتوسط والمحيطات ، والنوع المتطور الموجود حاليًا والذي ينقل 80٪ من حركة البضائع العامة هى سفن الحاويات المتخصصة ، والتى تسمى بسفن الخلايا "Cellular Ships" ، والتى تتراوح سرعتها من 13 إلى 22 عقدة بالنسبة للسفن العاملة فى التجارة الدولية عبر البحر المتوسط والمحيطات ، ويتمثل عدد كبير من هذه السفن فى سفن حاويات ن أو متعددة الأغراض وتكون قادرة على نقل الحاويات والبضائع الموحدة والبضائع المحملة على إطارات ، وتتطلب هذه الأنواع من السفن مراسى متخصصة ، وأن تكون البنية الأساسية للميناء عالية الكفاءة ، يعمل قدر كبير منها بالحاسبات الآلية.

ومـن أشهر أنـواع السـفن العاملـة في الرحـلات البحريـة القصـيرة هـى العبارات الناقلة للبضائع المحملة على عجلات ، التي كثيرا ما توصف بسفن الدحرجة (Ro.Ro) (Roll on Roll off). وتقوم بنقل السيارات ، والركاب ، وشاحنات الطرق العامة .

ب- سفن البضائع الجوالة : Tramp Vessels

تقوم هذه السفن بالإبحار في جميع أنحاء العالم جميعها بحثا عن شحنة من البضائع الصب في المقام الأول ، لذلك لا تعمل تلك النوعية من السفن طبقا لبرنامج محدد المواعيد للإبحار ، وإنما تبحر أينما تتواجد البضاعة ، وتشمل البضائع الصب الفحم ، الأخشاب ، الحبوب ، السكر ، خام المعادن ، الأسمدة ، ... الخ .

وتقوم بنقلها بكامل حمولة السفينة ، وتتسم شركات سفن البضائع الجوالة بأنها أصغر حجما بالمقارنة بشركات الملاحة الخطية ، وتتطلب طبيعة عملها معرفة أكيدة بأحوال الأسواق وتعتبر سفينة البضائع الجوالة نوعا غير متخصص من السفن ، بها من 2-6 عنابر ذات فتحة واحدة متسعة ليس بها أى عوائق ، والسفينة مصممة فى المقام الأول بغرض نقل البضائع الصب.

تعتبر السفينة طراز SD-14 مثالاً لسفينة البضائع الجوالة الحديثة ، ويتكون عدد أفراد طاقمها 30 فردا سرعتها 15 عقدة ، ويمكن تستيف البضائع في الأسطح البينية ، وحمولتها الإجمالية المسجلة هي 9100 طن ، والحمولة الصافية المسجلة هي 6100 طن ، ومتوسط الغاطس وهى محملة 8.84 مترا ، طول السفينة 140 مترا وعرضها 21 مترا وتوجد أماكن الإعاشة بالخلف – السفينة مزودة بخمسة عنابر للشحن ، و تتواجد معدات المناولة على عنابر السفينة .

ويتميز هذا الطراز من السفن بأنه متعدد الاستعمال إلى حد كبير ، سواء أكان من حيث التسهيل أو في قدرته على نقل البضائع الصب التقليدية التي تتعامل فيها سفن البضائع الجوالة مثل الحبوب ، الأخشاب ، خام المعادن ، الفحم .....الخ .

2-1-1 الميناء : Port :

كما هو معروف أن 71٪ من العالم مياه ، ولذلك فمعظم دول العالم على بحار أو محيطات ، وهو ما اعتمدت عليه خدمة النقل البحري في توفير الخدمة من الباب للباب From door to door ، وللحديث عن تلك الجزئية فلا أحد يستطيع أن ينكر أهمية البوابة الرئيسية لعمليات الاستيراد والتصدير أو الشحن والتفريغ ،

وهى الميناء ، والحديث عن الميناء له باب طويل ، لن نتطرق إليه في هذا الكتاب ، ولكن كل ما نود أن نشير إليه هو أهمية تطوير الموانى لتواكب التطور المستمر في صناعة السفن حتى لا يحدث تكدس في الموانى ، وبالتالي يفقد النقل البحري عامة ، والخطوط المنتظمة خاصة دورها في نقل البضائع في جداولها المعلنة وخدماتها المنتظمة ولذلك لابد من القائمين على الموانى أن يتنبهوا إلى تلك التطورات ، والعمل على إدخال كل ما هو جديد إلى الموانى الخاصة بهم ، حتى تستطيع أي سفينة مهما كان حجمها أو غاطسها أو نوعها شرط من دخول الميناء بأمان وسلام ، وأداء مهمتها في وقتها المحدد ، حتى عودتها إلى المياه الدولية مرة أخرى ، وهذا ما لوحظ عند ظهور سفينة الحاويات، وتتسابق موانى العالم إلى بناء محطات خاصة بالحاويات لمواكبة التطور في صناعة النقل البحري عامة ، والخطوط المنتظمة خاصة ، .وتحول إلى موانى محورية وجذب حاملات السفن - بشتى الطرق – أمر مهم.

3-1-1 البضائع : Cargo

يمكن القول بصفة عامة إن الطلب على النقل هو طلب مشتق من طلب على البضائع وعليه، فإنه يمكن القول بأن هناك علاقة طردية مباشرة بين النقل البحري وحركة التجارة العالمية ، فكلما انتعشت حركة التجارة العالمية ، كلما انتعشت معها حركة النقل البحري ، والعكس بالعكس ، وذلك نظرًا لأن نحو 80٪ من حركة التجارة العالمية تنقل عبر البحار والمحيطات كما ذكرنا سالفًا .

وذلك ما أثبتته الإحصائيات الخاصة (بمؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة) UNCTAD والتي تعمل على حل المشكلات المتعلقة بخدمة النقل البحري على مستوى العالم وهذه الإحصائيات خاصة بالفترة من سنة 1970 الى 2003 جدول رقم (1-1) ، حيث نلاحظ بالنسبة لتطور حركة التجارة العالمية المنقولة عبر البحار في الفترة من سنة 1970 إلى سنة 1980 هناك تذبذب في هذه السنوات بشكل عام سواء أكان بالزيادة أو بالانخفاض ، والسبب وراء الانخفاض هو حرب أكتوبر في تلك الفترة ، والتي كان من آثارها إغلاق قناة السويس التي تعتبر الشريان التجاري الأول على مستوى العالم، أما في الفترة من سنة 1980 إلى 1990 ففي هذه الفترة حدثت أزمات اقتصادية متفرقة على مستوى العالم ، أدت لانخفاض فى فترات متفرقة ، مما أثر على خدمة النقل البحري بشكل مباشر .

Development of international seaborne trade, selected years [a]
(goods loaded)

Year	Tanker cargo		Dry cargo				Total (all goods)	
			Total		*of which:* main bulk commodities [b]			
	million tons	% change	million tons	% change	million tons	% change	million tons	% change
1970	1 442		1 124		448		2 566	
1980	1 871		1 833		796		3 704	
1990	1 755		2 253		968		4 008	
1999	2 068	-0.6	3 604	1.9	1 196	2.2	5 672	1.0
2000	2 163	4.6	3 709	2.9	1 288	7.7	5 872	3.5
2001	2 174	0.5	3 717	0.2	1 331	3.3	5 891	0.3
2002	2 129	-2.1	3 819	2.8	1 352	1.6	5 948	1.0
2003 [c]	2 203	3.4	3 965	3.8	1 475	9.1	6 168	3.7

Source: Estimated by the UNCTAD secretariat on the basis of annex II and data supplied by specialized sources.

[a] Includes international cargoes loaded at ports of the Great Lakes and St. Lawrence system for unloading at ports of the same system.

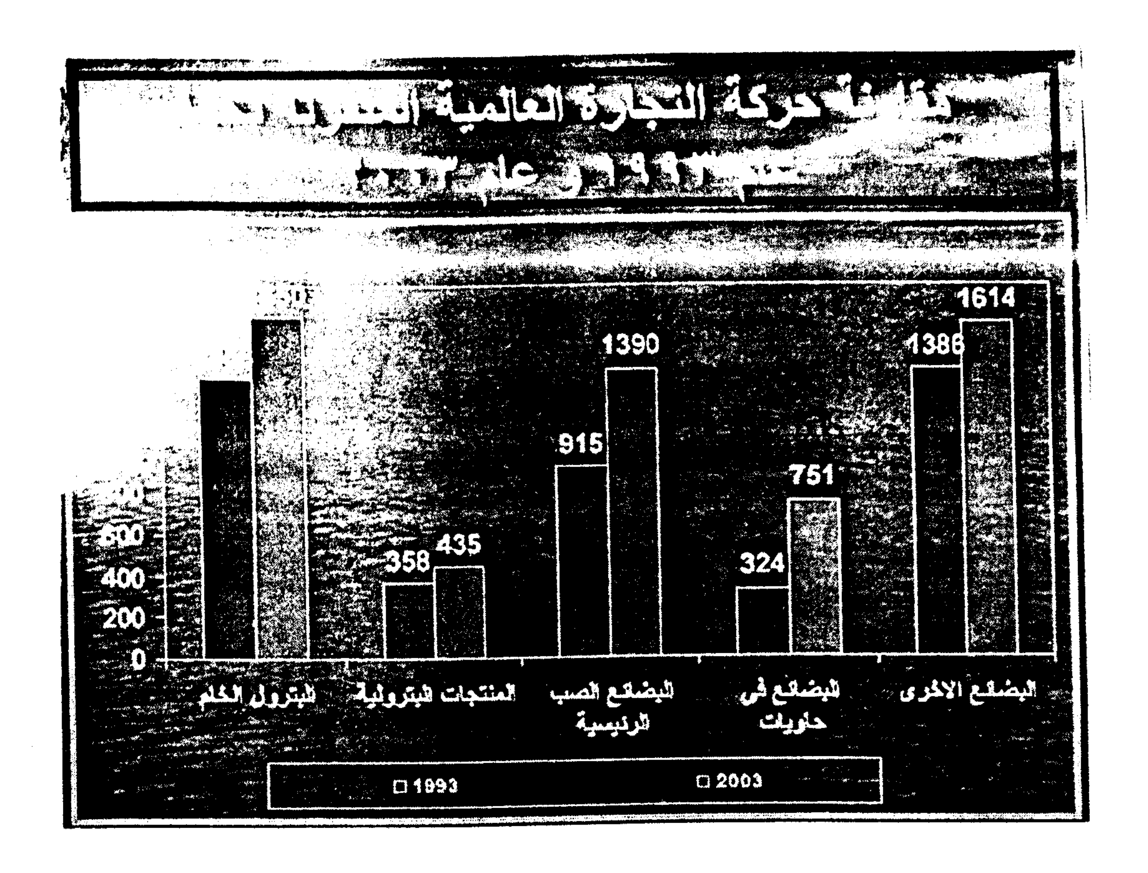
[b] Iron ore, grain, coal, bauxite alumina and phosphate.

[c] Estimates.

جدول (1-1)

أما فى بداية الفـترة مـن 1990 الى 1999 حـدث انخفـاض فـى نقـل البـترول نتيجة مباشرة لحرب الخليج في تلك الفترة .

ومن دلائـل هـذه الأرقام ، أننـا عـالم واحـد ، وأنـه لا يوجـد صناعـة أو خدمـة لا تتـأثر بـالأخرى ، فنجـد أن هـذه الأحـداث قـد تحـدث في أمـاكن متفرقـة في العـالم ، وبالرغم من ذلك ، فهي تؤثر على مركز التجارة العالمية ، وبالتالي - بشكل مباشـر - على خدمة النقل البحري ، وذلك سواء أكانت هناك أزمات أو حروب أو في حالات الانتعـاش ، وذلـك مـا حـدث في الفـترة مـن سـنة 1990 إلى سـنة 2003 وهـى آخـر سـنة في هـذه الإحصائيـة ، حيـث نلاحـظ أن هنـاك انتعاشـا يظهر في التغـير النسـبي لحركـة التجـارة العالمية المنقولة عبر البحار ، حيـث زادت مـن نسـبة 1 إلى 3.7 وهـى مسـتمرة في الزيـادة حتى الآن ، كما يوضح شكل (1-3) ويرجع ذلك لعدة أسباب:



شكل (1-3)

* الاستقرار السياسى والاقتصادى فى العالم اليوم .

* ظهور التكتلات الاقتصادية .

* اتفاقية منظمة التجارة العالمية .

* الزيادة المستمرة فى عدد السكان .

* الاتجاه نحو التخصص والعولمة .

مما سبق يتضح مايلى:

- زيادة حجم التجارة العالمية المنقولة بحرا من 4339 مليون طن عام 1993 الى حوالى 5840 مليون طن عام 2003 بنسبة زيادة سنوية قدرها 3٪ سنويا.
- معدل نمو حجم التجارة العالمية المنقولة بحرا 2003:

1- البترول الخام 2٪

2- المنتجات البترولية 2٪

3- البضائع الصب الرئيسية 4٪

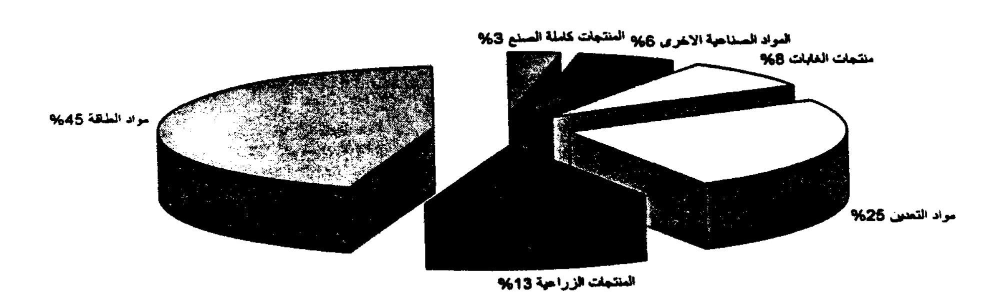
4- البضائع المحواة 9٪

مما سبق يبرز ما يلى:

* تمثل تجارة البترول الخام والمنتجات البترولية حوالى 31٪
* تمثل تجارة البضائع الصب الرئيسية حوالى 24٪
* تمثل البضائع المحواة حوالى 13٪ من إجمالى حجم التجارة العالمية المنقولة بحرًا عام 2003.

واسباب عدة اخرى كانت سببًا فى هذا الرواج التجارى العالمى، كما يوضح شكل (1-4).

نسب مساهمة مجموعات البضائع المختلفة فى التجارة الدولية



شكل (1-4)

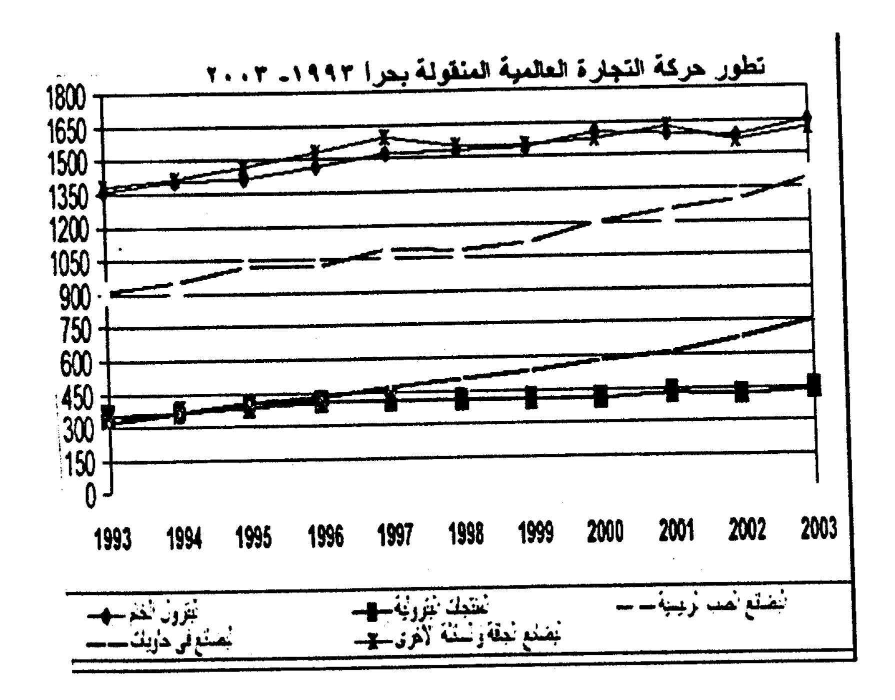
وتشير الإحصائيات وعقود بناء السفن أن معدل نمو سفن الحاويات ذات الحمولات 4000 حاوية مكافئة ما زال هو الأسرع نموا (لتحقيق اقتصاديات الحجم).

إجمالى عدد الحاويات المكافئة (TEU) التى تعمل فى خدمة سفن الحاويات عام 2003 هو : 16.7 مليون حاوية مكافئة مقسمة كالآتى :

- 48.8٪ (8.1 مليون حاوية مكافئة) يملكها الناقلون البحريون (الخطوط الملاحية).
- 45.1٪ (7.5 مليون حاوية مكافئة) تملكها الشركات المؤجرة للحاويات.
- 6.1٪ (1.1 مليون حاوية مكافئة) جهات اخرى.

مما تقدم يتضح أن متوسط ما تستخدمه كل سفينة حاويات هو ثلاث أطقم من الحاويات المكافئة = 16.7 ÷ 5.9 = 2.83 ≈ 3 أطقم.

ما زال الحديث عن الرواج التجاري وحركة التجارة العالمية فقد قامت منظمة UNCTAD بالتنبؤ لهذه الحركة التجارية لمعرفة مدى استمراريتها ، وعلى أي صنف من البضائع يزداد رواجاً في الفترات المقبلة ، وكان التنبؤ من سنة 1996 إلى سنة 2005 فتم التنبؤ عن البترول Oil ، وكذلك بضائع الصب الجاف Dry bulk cargo ، والبضائع العامة General cargo والبضائع المحواة Containerized cargo فوجد أن حركة التجارة بالنسبة لهذه النوعية من البضائع في زيادة ولكن بمعدلات مختلفة . فنجد أن حجم تجارة البترول في تزايد بمعدلات اكبر من أي نوعية اخرى ، وذلك لأسباب منها على وجه الحصر – ولذلك رخص ثمنه في الفترة المقبلة لظهور العديد من مصادر الطاقة البديلة كما يوضح شكل (5-1) .



شكل (5-1)

* إن السفن التى تحمل هذه التجارة الرائجة هى أيضاً تسير بمشتقات البترول، وذلك مما يزيد من معدل استهلاك البترول ومشتقاته .

أما بالنسبة للبضائع الصب الجاف ، فهناك زيادة فى حجم التجارة، كما تحدثنا مسبقاً عن الاتجاه العام نحو الزيادة .

أما بالنسبة للبضائع العامة ، والحاويات ، فهناك عملية إحلال للحاويات بالبضائع العامة نلاحظها أن هناك زيادة فى حجم البضائع العامة ولكنها بمعدلات أقل من زيادة تجارة الحاويات، حيث الاتجاه العام حالياً نحو التحوية.

وإذا ما تطرق الحديث إلى طرف ثانى فى منظومة النقل البحرى وهو الأساطيل البحرية العالمية .

وجدت المنظمة أن هناك زيادة في حمولات السفن (Dwt) بشكل عام ، نظرا للزيادة المستمرة في حركة التجارة العالمية . ولكننا نركز في تلك الإحصائية على نوعين أساسين من البضائع وهما : البضائع العامة General cargo و الحاويات Container نلاحظ ما أكدته الإحصائية مسبقا بالأشكال البيانية في عملية التنبؤ ، ولكن في تلك المرة بالأرقام ، حيث نلاحظ أن هناك انحصارا في الأوزان الخاصة بسفن البضائع العامة من Thousand Dwt 115 824 إلى Thousand Dwt 104 129 في أوزان سفن الحاويات بالألف طن Dwt من 243 11 إلى 849 43 وهذه هي عملية الإحلال التي تحدثنا عنها حيث إن دورة حياة سفن البضائع العامة حاليًا في مرحلة الانحصار ، أما الحاويات فهي في مرحلة النمو . والازدهار ، كما يوضح جدول (2-1) .

مقارنة بين أعداد سفن الحاويات وأعداد الحاويات التى تحملها ومتوسط الحمولة خلال الأعوام 2001، 2002، 2003

حاوية مكافئة

البيان	عدد سفن الحاويات			إجمالى عدد الحاويات TEU المحمولة على السفن		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
الإجماليات	2595	2755	2890	4734079	5356650	5896154
متوسط حمولة السفينة	-	-	-	1824	1944	2040

المرجع : UNCTAD. Review of Maritime Transport. 2003

جدول (2-1)

إذا ما نظرنا إلى القارة الأفريقية ، فنجد أن الوضع متدهور ، حيث ما زالت حتى اليوم تعتمد معظم دول هذه القارة على سفن البضائع العامة ، وأيضا بمعدلات ضعيفة ، أما بالنسبة لسفن الحاويات فهي شبه معدومة في القارة ،

نظرا للتكاليف الباهظة التي تتكلفها تلك السفن علـى مختلـف أجيالهـا ، وبـالرغم مـن ذلك فنجد ان توزيـع حمولات العالم على اساس (GRT)، Dwt) مـن سـنة 80 ← 95 على مستوى العالم - هناك زيادة في النسب من 3.5 إلى 15.1 وذلـك لأهميـة هذا النوع من السفن ، وهذا الجـدول يتحـدث عـن الأسـاطيل البحريـة التجاريـة العالميـة المسجلة فى الدول التي تواجد بها السفن التجارية العالمية ، لكي يواكب تواجدهـا حركـة التجارة العالمية المتزايدة .

ولكننـا إذا دققنـا النظـر وجدنـا أن هـذه الزيـادة العامـة تختلـف فـى كلّ مـن الدول المتقدمة والدول النامية .

فنجد أن الدول المتقدمة - والتي تشتهر بصناعة السفن - نجد أن أعـداد السـفن المسجلة بها قـد انخفضت نسبتها مـن – %9.7 إلى –%8.0 في السـنوات مـن 1980 إلى 1995 بالمقارنة بالدول النامية والتي تفتـح أبوابها لتسـجيل السـفن ، والـتي يطلـق عليها دول إعلام الملائمة ، جدول رقم (3)، فنجد أن هنـاك زيـادة في نسبة عـدد السـفن المسجلة بـها ، فقـد زادت مـن7..2 ٪ إلى 18.8٪. وهـذه الزيـادة الهائلـة نتيجـة لعمليـة تسجيل السفن الغربيـة ، والـتي تـهرب مـن قوانـين وضرائـب دولهـم إلى التسـجيل بـدول أعلام الملائمـة ، وبالتـالي وكنتيجـة طبيعـة نجـد أن هـذه الزيـادة في تغـير النسـبة لتلـك الدول من 7.2٪ إلى 18.8٪ زيادة غير حقيقية ، حيث أنها ليست سـفن وطنيـة خاصـة بتلك الدول ، ولكنها مجرد سفن غربية مسجلة ، قد انضمت إلى أسـطول الدولـة الوطـني وهذا ما أثبتته الإحصائية في جمع عمودين (2) ، (3) مـن جـدول رقـم (1-4) . فنجـد أن معدل الزيادة الحقيقية هو فارق تلك الأرقام ، وهـو مـن 2.5 – إلى 10.8 ، وهـذه هـى الزيادة الحقيقية لتوزيع حمولات السفن فى العالم.

Merchant Fleets of the World And Those Registered In Sub-Saharan African Countries Selected Years 1980-1995

(in thousand Dwt)

	Years	Total	Tanker	Dry bulkier	General cargo	Container	Others
World total	1980	682 768	339 324	185 652	115 824	11 243	30 725
	1985	664 800	261 439	232 107	105 846	19 939	45 469
	1990	658 377	245 936	234 659	102 676	25 955	49 151
	1994	719 805	270 996	250 293	103 717	39 005	55 794
	1995	734 917	267 650	261 628	104 129	43 849	57 661
Sub-Saharan Africa- Total	1980	1 985	459	-	1 416	-	110
	1985	1 647	448	-	1 032	-	167
	1990	1 554	453	-	819	-	282
	1994	1 353	502	19	592	-	240
	1995	1 373	526	39	570	-	238
West Africa	1980	1 309	277	-	966	-	66
	1985	1 106	298	-	691	-	117
	1990	1 102	439	-	451	-	212
	1994	940	479	-	293	-	168
	1995	931	501	-	268	-	16

	Years	Total	Tanker	Dry bulkier	General cargo	Container	Others
Central Africa	1980	362	141	-	191	-	30
	1985	269	141	-	110	-	18
	1990	155	-	-	121	-	34
	1994	104	-	19	50	-	35
	1995	115	1	38	41	-	35
Southern Africa	1980	133	15	-	111	-	7
	1985	164	4	-	140	-	20
	1990	151	4	-	127	-	20
	1994	142	3	-	118	-	21
	1995	143	3	-	116	-	24
East Africa	1980	181	26	-	148	-	7
	1985	108	5	-	91	-	12
	1990	146	10	-	120	-	16
	1994	167	20	-	131	-	16
	1995	184	22	-	145	-	17

جدول رقم (3-1)

Source : UNCTAD،Review of Maritime Transport various issues.

Note : Tonnages registered in the Liberia and South Africa are not included

ومن تلك الإحصائيات نجد حقيقة هامة للغاية ، هى مدى ارتباط حركة التجارة العالمية بخدمة النقل البحرى ، وذلك نظرا لأن نحو 80٪ من حركة التجارة العالمية تنقل عبر البحار وذلك ما لوحظ بالأرقام والإحصائيات ، أن أي تذبذب في حركة التجارة العالمية المنقولة عبر البحار ، تؤثر بشكل مباشر على خدمة النقل البحري بكل أبعادها .

Distribution of World Tonnage (GRT and DWT)
By Groups Countries of Registration
1980-1994 And 1995 A/

Flags of registration by groups of countries	Tonnage and percentage shares h / In grt (millions)			In dwt (millions)			Increase in tonnage (millions of dwt) d	
	1980	1994	1995	1980	1994	1995	1980-1995	1994-1995
1. World total	414.5	476.2	491.4	682.8	719.8	734.9	3.5	15.1
2. Developed market	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
economy countries	214.3	144.5	141.5	350.1	211.9	203.9	-9.7	-8.0
3. Major open	51.7	30.3	28.8	51.3	29.4	27.8		
registry countries	114.2	189.0	203.5	212.6	302.5	321.3	7.2	18.8
Total 2 and 3	27.6	39.7	41.4	31.1	42.0	43.7		
4. Countries of	328.5	333.5	345.0	562.7	514.4	525.2	-2.5	10.8
Ventral and Eastern	79.3	70.0	70.2	82.4	71.5	71.5		
Europe (including the	32.0	32.3	29.2	37.8	36.8	33.0	-0.3	-3.8
Former USSR)	7.7	6.8	5.9	5.5	5.1	4.5		
5. Socialist countries	7.3	17.3	18.4	10.9	25.6	27.0	1.1	1.4
Of Asia	1.8	3.6	3.7	1.6	3.6	3.7		

Flags of registration by groups of countries	Tonnage and percentage shares b/ In grt (millions)			In dwt (millions)			Increase in tonnage (millions of dwt) d	
	1980	1994	1995	1980	1994	1995	1980-1995	1994-1995
6. Developing	44.7	86.7	90.5	68.4	133.4	137.4	4.6	4.1
Countries	10.8	18.2	18.4	10.0	18.5	18.7		
Of which in	4.9	5.0	5.1	7.2	6.6	6.6	-0.0	0.0
Africa	14.5	19.2	20.2	21.8	28.8	29.8	0.5	1.0
America	25.0	62.0	64.7	39.1	97.5	100.5	4.1	3.0
Asia	0	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.0	0.1
Europe	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.0	0.0
Oceania	2.0	6.4	8.4	3.0	9.6	12.2	0.6	2.6
7. Other. Unallocated	0.5	1.3	17	0.4	1.3	1.7		

جدول رقم (4-1)

Source: Lloyd's Maritime Information Service Ltd. (London) a/ Excluding the United States Reserve Fleet and the United States and Canadian Greal Lakes fleets، which in 199 amounted respectively to 3.0، 1.0 and 1.4 million grt (3.8، 1.9 and 2.0 million dwt)

b/ Percentage shares are shown in italics. c/ Mid- year figure. d/ Average.

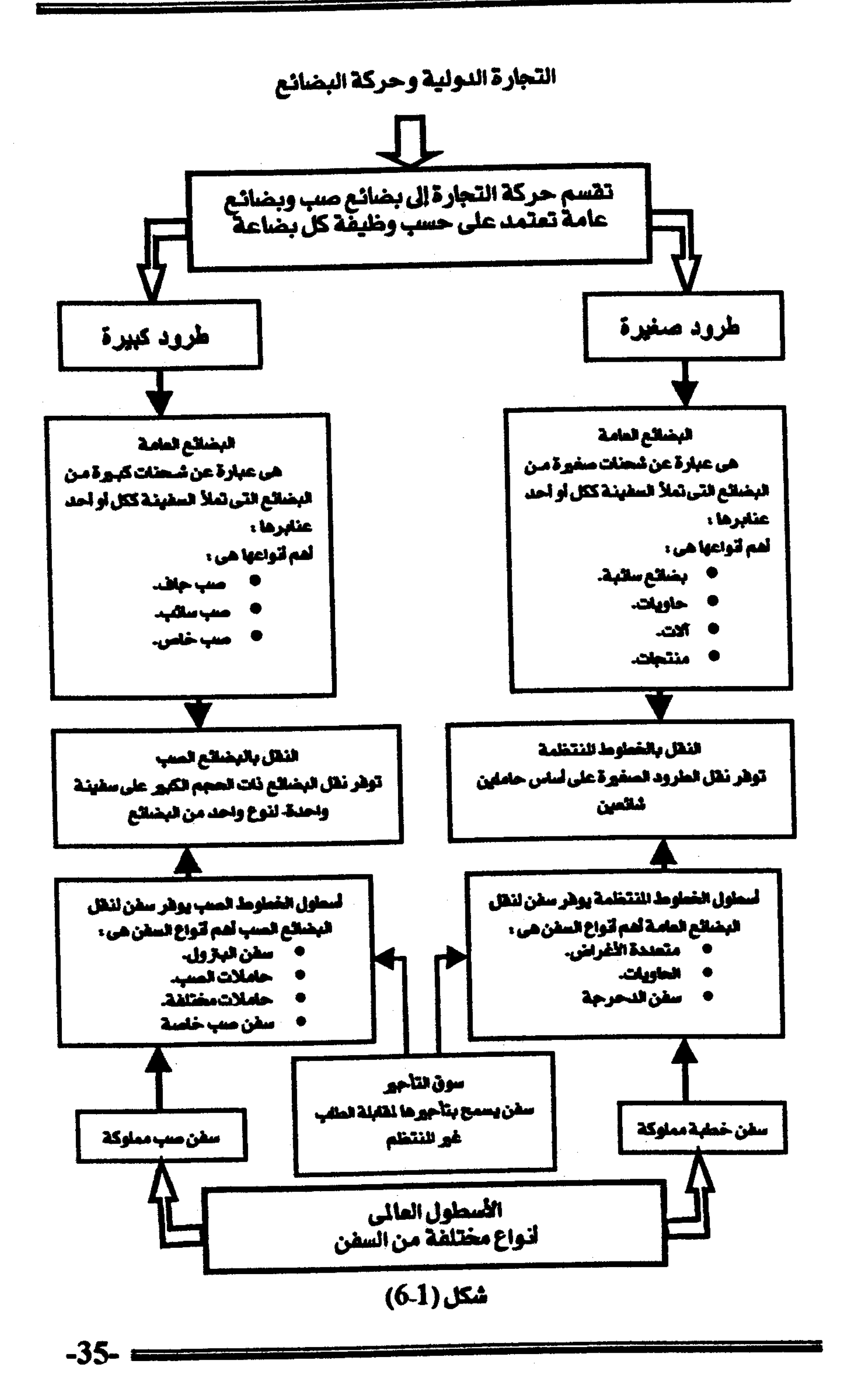
ويوضح الشكل (6-1) العلاقة بين التجارة الدولية وحركة البضائع حيث تقسم حركة التجارة الى نوعين أساسين من البضائع ، وهما : إما بضائع عامة أو بضائع صب ، واللذان يمثلان مجموع البضائع المنقولة دوليا ويتضح من الشكل المقارنة بين هذين النوعين من البضائع ، حيث إن البضائع العامة تنقل فى طرود صغيرة نسبيا من 2 إلى 3000 طن ، أما البضائع الصب فهى فى طرود كبيرة أكثر من 3000 طن.

وتتمثل البضائع العامة فى عدد من الأنواع بضائع سائبه ، بالات ، مثلجات ، والشكل الجديد المتطور وهو النقل بالحاويات ، أما البضائع الصب فأهم أنواعها الرئيسية - صب جاف ، صب سائل ، وصب خاص.

وتنقل عادة البضائع العامة فى شكل خطوط منتظمة بالسفن ، على أساس ناقلين شائعين (المقصود بالناقلين الشائعين من يقومون بالنقل لأى شاحن دون تمييز) وتسمى عادة الخطوط المنتظمة لهذا النوع من البضائع بالخدمات الخطية Liner Services والتى سيتم توضيحها فيما بعد. اما البضائع الصب فتنقل بواسطة النقل المسمى بالنقل الجوال Tramp Shipping والذى يتم بواسطة سفن غالبا ما تشحن نوعا واحدا من البضائع.

يتم نقل البضائع العامة على أساس الخطوط المنتظمة بأسطول متخصص من السفن ، والتى من أهم أنواعها سفن متعددة الأغراض وسفن الدحرجة ، والثورة الجديدة سفن الحاويات المتخصصة ذات الخلايا Cellular Ships،اما التجارة الجوالة فيتم نقلها بأسطول سفن الصب التى أهم أنواعها سفن البترول ، وحاملات الصب ، وسفن صب خاصة ، وحاملات مختلفة ، ويمثل الاسطولان السابق ذكرهما الأسطول العالمى بأنواعه المختلفة من السفن.

ويتضح من شكل (6-1) أيضا ان تجارة البضائع العامة ، وتجارة البضائع الصب يشتركان فى سوق التأجير وان كان تتخصص التجارة الصب فى سوق التأجير ، إلا انه فى بعض الأحيان يتم اللجوء لهذا السوق فى الخطوط المنتظمة. فى حالة زيادة الطلب أو نقصانه فى أساطيل الخطوط المنتظمة ، حيث يتم إما التأجير للسفن المنتظمة على الخطوط الملاحية داخل هذه الخطوط، أو لخارجها Charter In . Charter Out


التجارة الدولية وحركة البضائع
تقسم حركة التجارة إلى بضائع صب وبضائع عامة تعتمد على حسب وظيفة كل بضاعة
طرود كبيرة
طرود صغيرة
البضائع العامة
هى عبارة عن شحنات كبيرة من البضائع التى تملأ السفينة ككل أو أحد عنابرها :
أهم أنواعها هى :
صب جاف.
صب سائب.
صب خاص.
البضائع العامة
هى عبارة عن شحنات صغيرة من البضائع التى تملأ السفينة ككل أو أحد عنابرها :
أهم أنواعها هى :
بضائع سائبة.
حاويات.
آلات.
منتجات.
النقل بالبضائع الصب
توفر نقل البضائع ذات الحجم الكبير على سفينة واحدة. لنوع واحد من البضائع
النقل بالخطوط المنتظمة
توفر نقل الطرود الصغيرة على أساس حاملين شائعين
أسطول الخطوط الصب يوفر سفن لنقل البضائع الصب أهم أنواع السفن هى :
سفن البترول.
حاملات الصب.
حاملات مختلفة.
سفن صب خاصة
أسطول الخطوط المنتظمة يوفر سفن لنقل البضائع العامة أهم أنواع السفن هى :
متعددة الأغراض.
الحاويات.
سفن الدحرجة
سوق التأجير
سفن يسمح بتأجيرها لمقابلة الطلب غير المنتظم
سفن صب مملوكة
سفن خطية مملوكة
الأسطول العالمى
أنواع مختلفة من السفن

شكل (6-1)

ويمثل جدول (5-1) مقارنة بين كل من الخدمات الخطية والجوالة ، للتأكيد على مفهوم الخدمات الخطية ، والتى تعنينا فى دراستنا، والذى يتضح منه أهم الفروق بين كل من الخدمتين ومميزات ومواصفات كل خدمة منهما بشكل مختصر ، وسيتم شرح الجزء الخاص بالخدمات الخطية بالتفصيل فى الفصول التالية.

مقارنة بين الخدمات الخطية والجوالة

الخطية Liners	الجوالة Tramp
1- الإبحار بصفة منتظمة	1- الإبحار يعتمد على وجود البضاعة
2- الخطية لها مشغلون شائعون	2- الجوالة مشغلوها بعقود
3- البضائع ذات قيمة عالية	3- البضائع عادة فى شكل صب
4- شكل موحد " بوليصة الشحن "	4- عقد منفصل " عقد الإيجار "
5- نسب النوالين متزنة وعالية	5- النوالين تتحدد بواسطة العرض / والطلب
6- ترددات الإبحار والموانى ثابتة	6- النسب والخدمات تتحدد بواسطة المجادلة
7- السفن تصمم على حسب البضائع	7- خدمات في أنحاء العالم – والسفن بأحجام متوسطة ما زالت بسيطة في تصميمها واقل تكلفة في بنائها
8- تنظيم كبير على الشاطئ- حيازة البضائع مسئولية – قسم الحركة	8- تنظيم صغير ، والبضائع مسئولية السماسرة
9- عادة الركاب يمكن نقلهم	9- لا يوجد ركاب على ظهر السفينة

جدول (5-1)

2-1 النظريات المفسرة لدوافع تدويل التجارة البحرية :

نتيجة لعدم تقيد شركات النقل الخطى الدولية ومتعددة الجنسية بشكل الملكية الكاملة لفروعها فى الدول المضيفة ،ظهرت على الساحة الدولية للأعمال العديد من النماذج التى تشكل صيغا للتعاون بين شركات النقل الخطى الدولية والمتعددة الجنسية ، والدول المضيفة التى اعتقدت فى بداية الأمر أن هذه الصيغ الجديدة سوف تمكنها من مراقبة وتوجيه نشاط هذه الشركات ، وذلك بعدما تبين لها عدم تمسكها بشرط امتلاك النسبة الغالبة من رأس المال للإبقاء على عملية اتخاذ القرارات فى يد مراكزها الرئيسية.

إلا أن الدراسات فى مجال إدارة الأعمال الدولية تحتار حول الشكل الذى تتخذه هذه الشركات ويعتبر من أخطر اشكالها ، وذلك بعدما اتضح من الكتابات النظرية والتجارب العملية أن تقييم أداء شركات النقل الخطى الدولية يظهر العديد من الانحرافات السلبية المؤثرة على الدول المضيفة.

1-2-1 دوافع قبول الدول المضيفة للتجارة البحرية الدولية :

هدفت الدول المضيفة من وراء قبول عمل شركات النقل الخطى الدولية على أراضيها الى تحقيق مجموعة من الدوافع منها:

* تنشيط حركة التجارة البحرية.
* زيادة الصادرات والواردات السلعية والخدمية.
* الحصول على رأس المال والتكنولوجيا اللازمة لاستغلال الموارد المائية الطبيعية المحلية.
* الحصول على المهارات والمعارف الإدارية والفنية.
* الحصول على الأسماء والعلامات التجارية لشركات النقل الخطى الدولية المحترفة الاستفادة منها .
* الدخول إلى الأسواق الجديدة والانطلاق لآفاق العالمية.

* تدريب العمالة المحلية وإكسابها مهارات جديدة نتيجة لزيادة درجات تعلمهم وكفاءتهم.
* زيادة القدرة على مواجهة المنافسة.
* تقديم خدمات نقل على مستوى عال من الجودة ، وبتكلفة منخفضة.
* تنمية الاقتصاد القومى وتحقيق أفضل استخدام له.
* توظيف قواها العاملة.
* إكساب مديريها خبرة دولية.
* اعتبارات سياسية وإستراتيجية.

2-2-1 دوافع انتقال شركات النقل الخطى إلى العمل الدولى :

ويقابل دوافع الدول المضيفة لقبول شركات النقل الخطى الدولية - دوافع اخرى من جانب هذه الشركات ، أدت بها إلى اتخاذ قرار التدويل ، حيث تساعد دراسة العلاقة بين دوافع كلا الطرفين الى بيان السلبيات المرتبطة بسلوك هذه الشركات ، بالإضافة إلى بيان السلبيات المقننة الموجودة فى البيئة المحلية وذلك كما توضحها العلاقة التالية :

		الدولة المضيفة دوافع ذاتية (غير مباشرة)	برامج معلنة (دوافع مباشرة)
شركة النقل الخطى الدولية	دوافع ذاتية	- الدوافع الذاتية للدولة المضيفة. - الدوافع الذاتية للشركات	- البرامج المعلنة للدولة المضيفة. - الدوافع الذاتية للشركات.
	دوافع خارجية	- الدوافع الذاتية للدولة المضيفة. - الدوافع الخارجية للشركات.	- البرامج المعلنة للدولة المضيفة. - الدوافع الخارجية للشركات.

جدول (1-6)

" العلاقة بين دوافع الدولة المضيفة ودوافع شركات النقل الخطى الدولية "

وبصفة عامة تتمثل بعض دوافع انتقال شركات النقل الخطى إلى العمل الدولي فيما يلي:

- توافر تكنولوجيا نقل متقادمة يبحث عن تصديرها لتنمية بديل آخر متطور عنها.
- وجود طاقات إنتاجية معطلة، سواء كانت مستلزمات آلية أو ميكانيكية، متقادمة أو مواد خام تخضع لعوامل التقادم.
- وجود كميات ضخمة من الإنتاج الفائض دون تصريف في أسواقها الأم ، مما يدفع شركة النقل الخطى الدولية إلى فتح أسواق جديدة.
- وجود فوائض في بعض مستلزمات الإنتاج (كالعمالة والأموال) يعد حافزا لشركة النقل الخطى لتدويل أعمالها في دول مضيفة أخرى.
- تواجد دوافع استراتيجية سياسية للسيطرة على بعض الأسواق الخارجية.
- توافر مستلزمات إنتاج مثال: المواد الخام والعمالة رخيصة في بعض الدول المضيفة.
- إعطاء بعض الدول المضيفة تسهيلات كبيرة لاستقطاب الشركات الأجنبية.

حقيقة الأمر ، فإن هناك مجموعة من المداخل والنظريات تساعد في تفسير أسباب تحول شركات النقل الخطى وانتقالها للعمل الدولي ، نتناول البعض منها على النحو التالي :

3-1 النظريات المفسرة لدوافع تدويل التجارة البحرية :

1-3-1 النظرية الاقتصادية :

تفسر الحركات الدولية لرأس المال نتيجة لاستجابتها للاختلافات في معدلات الأهمية للإنتاجية الحدية لرأس المال ، إذ ينتقل رأس المال من الدول الغنية التي تتسم بوفرة رأس المال والدخول المرتفعة للاستثمار الى الدول الفقيرة التي تتسم بندرته ، وذات الدخول المنخفضة ، وكذلك ينتقل من الدول الصناعية إلى الدول النامية. وبصورة أخرى فقد عمدت النظرية الاقتصادية التقليدية إلى تفسير حركة

رأس المال للاستثمار المباشر ، قياسا على حركة التجارة الدولية والمال بصورة عامة ، انطلاقاً من مجموعة افتراضات أساسية تجسد هذه الحركة هى :

1- عدم قابلية عناصر ومستلزمات الإنتاج للانتقال من دولة لأخرى.

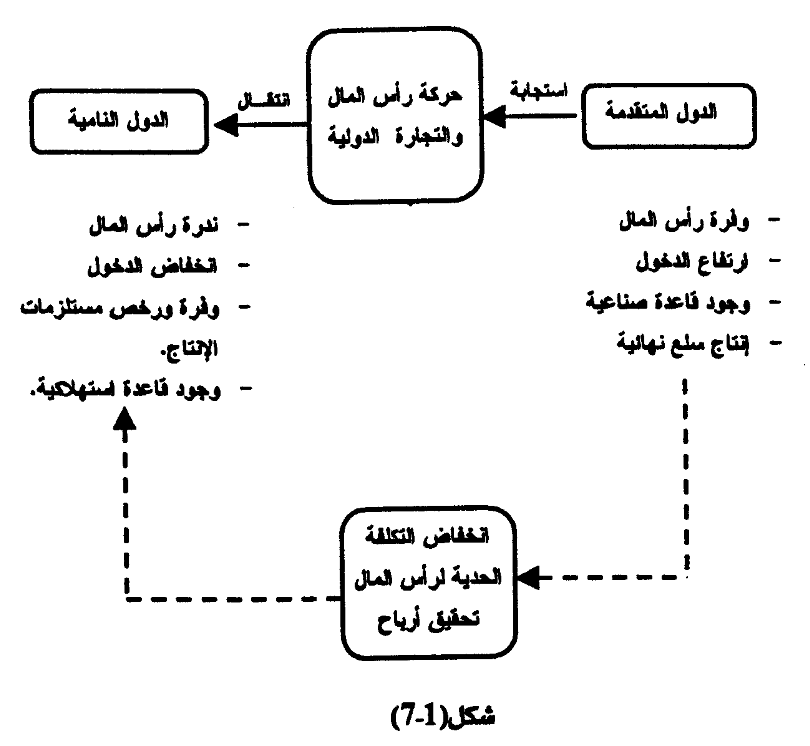
2- التوزيع المتكافىء لعناصر ومستلزمات الإنتاج بين الدول.

3- توافر المعلومات الكاملة عن فرص التجارة الدولية.

4- تعمل المؤسسات فى سوق منافسة كاملة.

5- يتمثل نشاط الأعمال الدولى فى انتقال السلع بين الدول.

سعت النظرية الكلاسيكية الجديدة إلى إثبات أن حركة رؤوس الأموال عبر الدول الأم هى تعبير عن القدرة على تحقيق التوازن الكامل بين العرض والطلب على وسائل الإنتاج والنقود. أما "كينز" فقد اعتبر أن من يقود الاستثمار ليس الادخار ، وإنما يقوده صاحب المشروع الذى يهدف إلى الحصول على معدل عال للربح حتى إذا اضطر إلى دفع فائدة مرتفعة. أما الاقتصاديون الجدد فيرون أن عرض الادخار يميل إلى الارتفاع فى البلاد المتقدمة نتيجة لتوزيع الدخل بين الأجور والأرباح. ويمثل هذا إطارًا مغلقًا للنظرية الاقتصادية ، ينطوى على تفسير دوافع شركات النقل الخطى للاستثمار فى الخارج على تحريك لرؤوس الأموال عبر دولها الأم. وذلك كما يوضحه النموذج التالى :



شكل(1-7)

" دوافع تدويل أعمال شركات النقل الخطى وفقاً لمفهوم النظرية الاقتصادية "

ويمكن تصنيف النظريات الاقتصادية إلى المجموعات التالية :

1-3-1-1 نظريات سلوك الربح والفائدة :

تستند النظرية فى صورتها التقليدية على مبدأ التكاليف النسبية ، حيث تتيح المزايا النسبية للبلاد إنتاج سلعا متشابهة ، ذات تكلفة إنتاج مختلفة وتصير المبادلات لفائدة الجميع ، وافترضت أيضاً أن توزيع عناصر ومستلزمات الإنتاج توزيعا غير متكافئ بين البلاد يؤدى إلى عائد غير متكافئ لهذه المستلزمات ، ورأت الكلاسيكية الجديدة أن رأس المال يتدفق من المناطق التى تتمتع بفائض ، وذات معدلات منخفضة للعائد ، إلى المناطق التى تعانى من ندرة نسبية فيه ، حيث يمكن الحصول على عائد مرتفع نسبياً ، أى أن رأس المال يتحرك تلقائياً إلى حيث تكون الفائدة أكثر ارتفاعا. معنى هذا أن الكلاسيكية الجديدة سعت إلى إثبات أن حركة رؤوس الأموال عبر الدول

الأم هى وسيلة وتعبير عن القدرة على إتمام التوازن الشامل بين العرض والطلب على وسائل ومستلزمات الإنتاج ، والنقود ، وميزان المدفوعات ... الخ.

وقد أكد الاقتصاديون الجدد أن معدل الفائدة يتجه للهبوط نتيجة لأن عرض الادخار يتوافر فى البلاد المتقدمة للغاية ، حيث يرتبط توزيع الدخل بين الأجور والأرباح بقوى الاحتكار ، التى تضغط لتوزيع للربح أكثر ملائمة ، وبالتالى تعمل على زيادة مستويات الادخار. أما "نيركسه" فقد بنى نموذجا لسلوك الفائدة يتوقف على نوع التكامل بين المناطق المختلفة ، ففى حالة التكامل الأفقى يؤدى استخدام التقنيات الحديثة إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ، وخلق حالة من الرواج والتوسع تؤدى بدورها إلى ارتفاع تكلفة استخدام رأس المال - أى الفائدة - وبالتالى تتحرك رؤوس الأموال نحو البلاد التى تنخفض فيها تكلفة الإنتاج ، أما فى حالة التكامل الرأسى فيؤدى عرض رأس المال فى الدول التى تتخصص فى إنتاج السلع النهائية الراقية إلى زيادة إنتاجها وبالتالى زيادة طلبها على السلع الوسيطة والخامات التى تتخصص فى إنتاجها دول أخرى مما يؤدى إلى تحسن شروط التجارة لصالح الأخيرة ، وزيادة سعر الفائدة نتيجة زيادة الأسعار ، وبالتالى ينتقل جزء من رأس المال من البلاد التى تتخصص فى إنتاج السلع النهائية ، إلى تلك التى تتخصص فى إنتاج السلع الوسيطة ، ومنها إلى بلدان السلع الأولية. وتندرج تحت هذه النظرية نظريتان هما :

3-1-1-1 نظرية تآكل الربح :

فى حالة توازن التشغيل الكامل لفترة قصيرة ، تتجه الأرباح إلى أسفل ، فى الوقت الذى يكون فيه الطلب الإجمالى فى كل القطاعات قاصرا على تشغيل الأصول المتاحة تشغيلاً كاملاً ، لذلك فسوف تعانى الشركات من انخفاض تدريجي - ولكن منتظم للربح.

وهناك سببان رئيسيان لهذا الميل الهبوطي للربح ، يتعلق الأول منهما بظهور النقابات والاتحادات العمالية ، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة حصة الأجور فى الدخل القومى على حساب نصيب الأرباح ، ويرتبط الثانى بتوسع السوق الرأسمالية فى سنوات ما بعد الحرب وما صاحبه من صعود عدد كبير من شركات النقل الخطى

متعددة الجنسية ، الأمر الذى ادى إلى تعميق أزمة السوق لكل الشركات ، نتيجة لظهور المنافسة الدولية كمعوق للارتفاع المتناسب فى الأسعار.

ويواجه هذا النقص فى معدل الربح بطريقتين : الأولى هى تقوية الاحتكار بما يكفل زيادة الأسعار ، وبالتالى وقف الضغط على الأرباح من ناحية ، والتمكن من مواجهة المنافسة الدولية المتزايدة من الناحية الأخرى. أما الطريقة الثانية فهى الاستثمار الخارجى.

ويطور "نيل" المفهوم السابق من خلال إدخاله مفهوم الطلب التقديرى[1] الذى توجد علاقة طردية بينه وبين ثراء المجتمع ، فإذاء احتمال الزيادات السعرية ، يصبح الامتناع عن الشراء هو القرار الخاص بالمستهلكين ، وبقدر ما يتسع الإنفاق التقديرى المؤجل ، تخشى الشركات من زيادة الأسعار. وفى الوقت نفسه ، تدعم المنافسة الدولية قدرة المستهلكين ، بحيث تضع حدودا على التضخم السعري ، على حين أن العجز فى العمالة فى البلاد المتقدمة سوف يرفع من معدل الأجور النقدية ، خاصة فى أوقات التشغيل الكامل. ويؤدى ذلك إلى زيادة حصة الأجور فى الدخل القومى نتيجة للعجز عن نقل آثار التكلفة الزائدة والأجور من جديد إلى المستهلكين ، فى شكل زيادات سعرية كبيرة ، ويستنتج "نيل" أن الاستثمار الخارجى يؤدى وظائف جوهرية للنظام ، حيث يوفر إمكانية أوسع للربحية فى الخارج.

2-1-1-3-1 نظرية الفائض الاقتصادى :

ترى النظرية أن مفهوم ميل الربح إلى الانخفاض يتناسب مع منطق المنافسة، ولكنه بعيد عن منطق الاحتكار. ويرى "باران - سويزى" أن الاختلاف بين النظام الاحتكارى والرأسمالى يتلخص فى أن الأول نظام صانع للسعر على حين أن الثانى تتلقى فيه الشركة السعر ، وتستطيع الشركات الكبيرة أن تقوم فعلاً باختيار الأسعار التى تحددها لمنتجاتها - إلى حد ما - كما تستبعد المنافسة السعرية ، أى خفض للأسعار فى ضوء المنافسة الدائرة بين الشركات الكبيرة الموجودة فى سوق المنتج.

---

(1) يشير الطلب التقديرى إلى ذلك الجزء من الإنفاق من الدخل الذى يمكن تأجيله إلى مالا نهاية.

ومن ناحية أخرى يولد النظام ضغوطاً لتخفيض التكاليف داخل الشركات الكبيرة، نتيجة لطبيعة سوق المنافسة الاحتكارية نفسه، إذ تتخذ المنافسة صورا جديدة، أولهما ديناميكية توزيع حصص السوق، وثانيهما شكل النشاط التسويقى. ويعتبر هذا على درجة كبيرة من الأهمية، بحيث تعرض لخطر الزوال من لا يستطيع دائماً المحافظة على موقعه فى السوق، عن طريق تخفيض تكلفة إنتاجه، ويتم ذلك بواسطة الانتقال إلى أساليب إنتاج أفضل تكتيكاً. ويتيح هذان الاتجاهان قدرة متزايدة لدى الشركات على توليد الفائض الاقتصادى الاحتمالى، وبالرغم من ذلك، تنتابه حالة من العجز عن استغلاله، سواء أكان باستثماره أو باستهلاكه بواسطة آلياته الداخلية. ويرجع ذلك إلى أن العلاقة بين التراكم الرأسمالى والاستهلاكى، كما تحدده شركة النقل الخطى العملاقة، والنظام بأسره تحكمه قاعدة أقصى ربح، ففى كل حالة يرجح أن يكون التوسع فى أعمال النقل مناقضا للسياسة الاحتكارية فى الوصول بالأسعار إلى أقصى حد ممكن. إذ يتوقف حجم أعمال النقل على المرونة السائدة، كما أن شركة النقل الخطى تفكر قبل إدخال الآلات والمعدات الجديدة، خشية من تقادم أصولها الموجودة، فالتجديدات الأساسية فقط هى التى تجد مكاناً لها فى أسلوب النقل. كما أن التوسع فى أعمال نقل جديدة يعترضه صعوبات كثيرة نتيجة لركود نصيب الأجور فى الدخل القومى، والتخوف من منافسة شركات النقل الجديدة لتلك القائمة فى الطلب الفعلى. وهكذا فإن حجم الاستثمار فى كل حالة يميل إلى الانخفاض عن حجم الفائض الاقتصادى الذى يمكن تحقيقه، ويتجه النظام بأسره إلى الركود وفائض الإنتاج. وهنا يوجد فى النظام تناقض كبير، يتلخص فى قدرته على إنتاج الفائض الاقتصادى وعجزه عن استيعابه وهكذا تبحث شركات النقل الخطى عن العوامل الخارجية لتعويض فرص الاستثمار المتناقصة فى الداخل، أو لتبديد الفائض الاقتصادى، وهنا يصبح الاستثمار الخارجى منفذا لتصريف هذا الفائض، وإيجاد فرص لاستثماره.

عيوب نظريات الربح والفائدة :

تتصف هذه النظريات بالعمومية، وهذا يؤدى إلى وجود بعض الأخطاء فى كل منها كالآتى :

1- تظهر الرأسمالية حالة من الارتفاع المستمر في الأسعار ، في الوقت الذي يعجز فيه الطلب عن مواجهة زيادات الإنتاج. ويعنى هذا قدرة شركات النقل الخطى حتى في أسوأ لزماتها - على فرض الأسعار التى تراها ، فضلا على أن الشركات تستطيع استقطاب العمالة الأجنبية في فترات الرواج ، وهذا يتناقض مع أحد العناصر الأساسية لنظرية تآكل الربح.

2- فشلت نظرية الفائض الاقتصادى عن تفسير التوسع اللانهائى للاستثمارات الأجنبية المباشرة التى يتجه أغلبها إلى الدول المتقدمة. ومن ناحية أخرى ، فإن هناك تناقضا مع ما تؤكده النظرية ، من أن الفائض احتمالى وليس فعليا ، إذ إن السوق العالمية لرأس المال قادرة على استيعاب قدر هائل من فوائض رؤوس الأموال.

2-1-3-1 نظريات السوق الاحتكارية :

يمكن تقسيم هذه النظريات إلى الآتى :

1-2-1-3-1 نظرية سوق احتكار القلة :

تفسر النظرية دوافع الاستثمار الأجنبى نتيجة لطبيعة أسواق احتكار القلة، التى تقسم بين قلة من شركات النقل الخطى الكبيرة ، وتجعل المنافسة الاحتكارية صعبه على أية شركة أن تنمو عن طريق المضاربة السعرية ، وبالتالي تسعى الشركات لتعزيز فرصها للنمو عن طريق الاستثمار فى الخارج. فالشركات التى تنشأ فروع لها فى الخارج تكون ذات طبيعة احتكارية تدخل إلى الأسواق الأجنبية ، من أجل الحصول على مزايا احتكارية (كالتكنولوجيا ، الخبرة التنظيمية ، أو موارد تمويلية أفضل ، أو مزيج من هذه العناصر) لتدعيم ربحيتها بدرجة أفضل عما يحققه منافسوها المحليون . وشركات النقل الخطى الدولية وفقا لوجه نظر هيكل السوق تتجه استثماراتها في الخارج إلى التوطن فى القطاعات التى توجد بها درجة عالية من التوطن فى السوق ، ولهذا فإن السلوك الاستثمارى الأجنبى ليس سلوكا دفاعيا يستهدف المحافظة على أسواق تصدير قائمة ، بل سلوكا هجوميا يرتبط بضغوط السوق الاحتكارية ، والحرص على الخروج منها. ولكن فور أن تبدأ أية شركة نقل خطى بالاستثمار في الخارج ، يختل التوازن فى سوق احتكار القلة القومى،

مما يدفع بقية الشركات لتقليد الشركة القائدة بالقيام بعمليات خارجية ، حيث يعتبر هذا ضرورة حتمية ، وإلا اتجه نصيبها فى السوق القومية إلى الانخفاض ، وقل مركزها التنافسى.

ومن هنا فإن لسوق احتكار القلة قانونا يجبر شركات النقل الخطى الكبيرة على نقل جزء متزايد من استثماراتها الجديدة للخارج ، مما ينقل الطابع الاحتكارى إلى السوق العالمية نفسها.

وقد يفسر هذا من منظور عضوى لتوسيع الإطار النظرى لفهم دوافع نشأة شركات النقل الخطى متعددة الجنسية ، فالشركات لم تعد تسعى لمجرد الربح ، بل إلى النمو المستمر والسيطرة أيضا بشرط زيادة نصيبها من السوق ، فإذا كان ذلك متعذرا فى إطار دولتها الأم فإنها تبحث عن النمو وعن مجالات جديدة للاستثمار فى الخارج.

وترى النظرية العضوية أن شركات النقل الخطى الدولية تستثمر فى الخارج للدفاع عن نصيبها فى السوق ، ولحماية عائد رأسمالها القائم على الأقل ، فحتى لو حققت هذه الاستثمارات الأجنبية فى البداية معدلا أقل للعائد على استماراتها الوطنية ، فهى تحمى إجمالى استثمارات الشركة الأم وتضع أساسا للربحية الدائمة. والشركة تتبنى هنا استراتيجية طويلة المدى للربحية من استثماراتها الأجنبية بحيث ترفع نصيبها فى الأسواق العالمية ، وإذا ما فشلت فى إدراك هذا - ذهبت الفرصة إلى يد منافسيها ، مما يهدد وجودها نفسه.

عيوب نظرية سوق احتكار القلة :

1- تجاهلت النظرية الإغراءات المتاحة فى الأسواق الأجنبية ، وأهملت أيضا واقع لجوء شركات النقل الخطى الصغرى والعاملة فى سوق تنافسية للاستثمار فى الخارج ، مثلها فى ذلك مثل شركات النقل الخطى متعددة الجنسية.

2- لم تفسر النظرية لماذا لا تستطيع شركات النقل الخطى أن تنمو وتتحرر فى الوقت نفسه من ضغوط السوق الاحتكارية عن طريق التصدير السلعى ، لا الاستثمار المباشر ، هذا إلى جانب أنه من الممكن أن يختل توازن احتكار القلة نظريا لصالح الشركة التى تلجأ إلى التجديد التكنولوجى دون أن تضطر للمضاربة السعرية لتعظيم نصيبها السوقى.

3- اهملت النظرية جانب المنافسة الدولية ، لأنها ركزت على العوامل المرتبطة بالسلوك الاحتكارى أكثر من العوامل التى تنبع من المنافسة فى سوق احتكار القلة.

2-2-1-3-1 نظرية دورة حياة المنتج :

كشفت عن العوامل الموضوعية التى جعلت قيام شركات النقل الخطى بالاستثمار خارج بلادها الأم عملا ضروريا ، وليس مجرد اختيار بين بدائل. إذ ترى النظرية أن الاستثمار الأجنبى يعتبر عملا دفاعيا يقصد به حماية أسواق التصدير من المنافسين المحتملين ، نتيجة لقيام الشركات بابتكار منتجات جديدة يتم تصنيعها فى الدول الأم ، وتقديمها إلى الأسواق الأجنبية من خلال عمليات التصدير . ويفسر هذا العمل بخصائص الدينامية أو الدورة التكنولوجية للمنتجات.

فى المرحلة التمهيدية تتمتع الشركات بميزة احتكارية مطلقة ، نتيجة لعمليات التجديد والتنمية المستمرة المتوافرة لديها من المعرفة الإدارية والتكنولوجية التى تمتلكها ، والتى تمكنها من إرضاء الطلب الأجنبى المتزايد على المنتج من خلال التصدير إلى الأسواق الخارجية. ولكن مع نمو الأسواق الأجنبية ، وبتطور المنتج ، تصبح التكنولوجيا اللازمة لإنتاجه شائعة نسبيا، وينتشر فى الخارج المنافسون القادرون على الإنتاج ، لذلك تغير الشركات المجددة من استراتيجيتها.

وخلال هذه المرحلة من حياة المنتج ، تبدأ الشركات فى فقد مميزات التجديد التكنولوجى نتيجة لعمليات الانتشار والتقليد ، فى حين تزداد أهمية الاقتراب من الأسواق للاستفادة من التسهيلات الإنتاجية الموجودة ولتخفيض تكاليف النقل والعمل ، وتتولد بذلك ضرورة أن تقترب الشركات من أسواق الدول ذات معدلات الدخل المرتفعة التى قد يسيطر عليها منتجون محليون أو أجانب آخرون ، نتيجة لأهمية المنافسة السعرية فى هذه الحالة عن المنافسة التكنولوجية ، ويتم ذلك من خلال تحويل أعمالها حتى تستطيع القيام بالتصدير.

وفى المرحلة الثالثة من دورة الحياة - أى عندما يصبح المنتج قديما - تزداد أهمية المنافسة السعرية وتنميط المنتج ، وبذلك تتحول المزايا المقارنة للاقتصاديات كثيفة العمل وضعيفة المهارة / الأجر ، حيث تكون تكلفة العمل أرخص . وهنا يزداد

إنشاء خدمات نقل خطية في المجتمعات الفقيرة ، ذات الدخـول المنخفضـة ، والتـى تعتـبر مركزا تصديريا للأسواق الأخـرى الواسـعة ، أو إعـادة التصديـر إلى البـلاد الأم للشـركات المنتجة.

عيوب نظرية دورة حياة المنتج :

تشير البحوث التجريبية إلى أن شركات النقـل الخطى متعـددة الجنسـية كثـيرا ما تستخدم فى فروعـها المستوى التكنولوجـى نفسـه الـذى تستخدمه فـى بلادها الأم . كذلك فإن أرقام الاستثمار الخارجى المباشر تـبرهن علـى أن خدمـات النقـل الـدولي أكثـر شيوعا فى الفـروع ذات المدخلات التكنولوجيـة المتطورة والكثيفـة ، عنـها فـى الفـروع ذات التكوين التكنولوجى الناضج والقديم.

4-1 نظرية السياسة العامة :

تـرى النظريـة أن صعـود شـركات النقـل الخطـى متعـددة الجنسـية يخضـع للسياسات الحكومية ، وأنها نشأت نتيجة سياسات عامة محددة للدول المتقدمـة صاحبـة المشروع والمضيفة لـه ، ترتبـط باستخدام السياسات الضريبيـة ، وبمعنـى آخـر ، تعتـبر الشـركات أدوات للسياسـة الخارجيـة للحكومـات الأم . لهـذا فـإن الاسـتثمار الخـارجى لشركات النقل الخطى متعددة الجنسية لم ينشأ ويتوسع نتيجـة ضـرورات اقتصاديـة ، وإنما نشـأ مـن أجـل التـهرب الضريبـى ، ونقـل عبء الضريبـة ، أيضـا فقـد كـان سياسـة اختارتها الشركات لكى تسـتفيد مـن الحوافـز التـى قدمتـها الحكومـات الأم ، لكـى تغـرى شركاتها بالاستثمار الخارجي.

وداخل الإطار العام لنظرية السياسة العامة يمكن التميز بين ثلاثة مواقف :

الموقف الأول : يشدد على أهمية المعاملة الضريبية للأربـاح المتحققـة مـن أعمـال شـركات الخدمـات الخطيـة الدوليـة في الخارج ، إذ أنها تحصـل علـى مزايـا وتسـهيلات ضريبية كبيرة من أنشطتها الأجنبية.

الموقـف الثـانى : فيؤكـد علـى آثـار السياسـات الحكوميـة المحليـة علـى دوافـع الاستثمار الخارجي ، بمعنى التأكيد على أهمية أسواق رأس المـال . وتـرى هـذه النظريـة أن تفضيل المستثمرين للضمانات والأسهم المصدرة والعاليـة القيمـة قـد مكن الشـركات

من الاقتراض بشروط ممتازة عن منافسيها ، وبعوائد أقل ، وبالتالى فقد كانت أكثر فهما فى شراء الأصول الأجنبية الرخيصة ، بالنظر إلى القيمة التضخمية لعملاتها المبالغ فيها بالنسبة للعملات الأخرى.

أما الموقف الثالث : فيروج لأهمية الدور الذى تلعبه شركات النقل الخطية فى تنفيذ السياسة الخارجية لبلادها الأم ، وخصوصا السيطرة الاستراتيجية على الدول المضيفة.

5-1 نظرية الإنتاج الدولى :

توضح العائد الناتج من تدويل أعمال النقل من خلال بيان مميزات كل من الدولة المضيفة والدولة الأم ، كعناصر لتفسير دوافع شركات النقل الخطى نحو تدويل أعمال النقل . إذ تبين النظرية أن رغبة شركات النقل الخطى نحو تدويل أعمال النقل يعتمد على عوامل الجذب المرتبطة بمدى توافر الموارد الطبيعية فى الدولة الأم ، قياسا بتلك المتاحة فى الدولة المضيفة . والأبعد من ذلك ، تقرر النظرية أن المميزات المتعلقة بالملكية تتولد وتوجد من خلال المميزات الخاصة التى تمتلكها الدولة الأم.

6-1 مدخل الحدود العالمية :

يعتمد هذا المدخل على بيان الدوافع التى أدت بشركات النقل الخطى إلى تغيير الحدود الجغرافية التى تعمل فى دائرتها ، ودفعتها إلى تدويل أعمالها. ويرجع هذا فى جزء منه إلى نمو وتغير الحدود الجغرافية الناشئة بين القوى الدافعة الدولية ، أو الدافع الخارجى الذى يحدث فى بيئة الشركة.

وقد تنشأ الدوافع الداخلية نتيجة لارتفاع مستويات التنفيذ لهذه الشركات، ظهور تكنولوجيا أو منتجات جديدة ، الاعتماد على المصادر الأجنبية للحصول على المواد الخام ، البحث عن مجالات استخدام جديدة للميكنة المتقادمة التى لديها ، والحاجة الملحة لتوسيع نطاق سوق معاملاتها ... الخ.

أما الدوافع الخارجية فقد تنشأ نتيجة لكبر عدد العملاء والمستهلكين ، والمبادرات المشجعة من الدول المضيفة ، والتوسعات التى قد يحدثها المنافسون فى السوق الأجنبية.

عيوب مدخل الحدود العالمية :

يعاب على هذا المدخل أنه يعطى توصيفا غير كامل لمعدلات نمو الأعمال الدولية ، إذ توضح هذه العناصر مدى إدراك شركات النقل الخطى للفرص المتاحة ، ولكنها فشلت فى توضيح كيفية استجابة شركات النقل الخطى الدولية لهذه الفرص.

1-6-1 مدخل نواقص السوق :

يعتمد هذا المدخل على توضيح الدوافع والأسباب التى أدت بشركات النقل الخطى إلى الانتقال للعمل الدولى ، اعتمادا على مجموعة من المميزات الخاصة التى تمتلكها الشركات قياسا بالشركات المحلية والمتمثلة فى الآتى :

1- المزايا التكنولوجية :

والتى ترجع إلى المهارات التسويقية ، حقوق المعرفة التكنولوجية ، الأساليب الإدارية المتميزة ، والمعارف المتوافرة لديها ، والتى تؤدى إلى قيام فروعها بالحصول على حقوق المعرفة التى يتم تطويرها بواسطة الشركة الأم ، دون تحمل فروعها فى الخارج أية تكاليف إضافية ، عما إذا قامت بالحصول عليها من الشركات الأخرى.

2- المزايا المعرفية :

والتى ترجع إلى المعلومات والمعرفة المتوافرة ، والتى تعتبر سهلة التحول بين الفروع والشركة الأم ، عما إذا تمت بين شركات مختلفة وغير مترابطة . وتوافر هذه المعرفة يحقق للشركة أرباحا مرتفعة ، عما إذا قامت ببيعها إلى شركات أخرى.

وطبقا لهذا المدخل ، فإن التوسع فى نشاط أعمال النقل الخطية الدولية عبر الحدود القومية للدولة الأم - يعتمد على الافتراض الخاص لتزايد تكلفة المعلومات التى تحتاج إليها الاستثمارات الأجنبية عن البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، والقانونية ، والإدارية المتوافرة لدى الشركات المحلية. لهذا فإن مديرى الشركات ينظرون إلى الأرباح المرضية التى سوف تتحقق لهم ، نتيجة لاستغلال المزايا التكنولوجية والمهارات التسويقية ، وأية مزايا أخرى متوافرة لديهم ، وإن كان هذا يتطلب الحاجة إلى جمع معلومات إضافية عن الأسواق الأجنبية ذات تكاليف إضافية مرتفعة ، إلا إنها فى ذات الوقت تتجنب مخاطر تزايد التكاليف المرتبطة بجمع معلومات لا تكون هناك حاجة إليها.

ومن ناحيـة أخـرى، فشـركات النقـل الخطـى الأجنبيـة تواجـه بمجموعـة مـن المشكلات فـى الـدول المضيفـة ، تتمثـل فـى صعوبـة عمليـات الاتصـال ، الاختلافـات فـى الثقافات والعادات ، ونقص المعارف المتوافرة لديها عن الاتجاهـات العامـة للسـوق ... الخ . لهذا يقرر هذا المدخل أن الاستثمار الأجنبى - عندما يرغـب فـى تحسين ربحيتـه يجب أن ينفرد بمميزات تميزه عن تلك الموجودة لدى المنافسين المحليين ، وأن تتاح لـه حريـة استخدامها بدرجة أكبر ، عما هو متاح في مؤسسات النقل الخطى المحلية الأخـرى التى لا تعانى أية مشكلة من عدم توافرهـا ، إذ إنـها تستطيع الحصول على رأس المال الأجنبى عن طريق اقتراضه ، وبالمثل يمكـن أن تحصل على أيـة عناصر إنتاجيـة تحتـاج إليـها . لهذا تعتبر المزايا المتوافرة لدى هذه الشركات أحد دوافعها للاستثمار خارج بلادها الأم.

ويعتبر وجود مثل هذه المميزات ذات أهمية بالغة للاستثمار فـى الخارج ، وإن كان معيارا غير كاف لتوضيح أسبابه ، إلا أن أهميته تفوق أهميـة الأسـباب الأخـرى التـى يجب توافرها . وتوضح هذه المميزات عنصرين على درجة كبيرة من الأهمية هما :

1- لماذا تقوم شركات النقل الخطى الأجنبية بالاستثمار فى الخـارج بدرجـة أكبر مـن الشركات المحلية ؟

2- لماذا تقوم شركات النقل الخطى متعددة الجنسية ، كبيـرة الحجـم بالاستثمار ، فـى الخارج بدرجة أكبر من تلك الشركات صغيرة الحجم؟

ويلاحظ في كافة النظريات السابقة أنها تـبرز جانبـا واحـدا مـن جوانـب نشأة هذه الشركات ، فهى مـن هـذا المنطلق تعتـبر عنـاصر جزئيـة لا تصلـح أي منـها كأسـاس لوضع نظرية موحدة لتشـخيص طبيعـة الأسـباب التـى أدت بشـركات النقـل الخطـى إلى التحـول للنشـاط الـدولى ، وبـالرغم مـن ذلـك ، فهنـاك دراسـة أجريـت فـى هـذا المجـال ، طرحت رؤية يمكن من خلالها فـهم واسـتيعاب موقـف شـركات النقـل الخطـى في الإطـار الدولي للأعمـال ، وتساعد فـى تفسير سـلوكها. فلقـد بينـت الدراسـة أن هنـاك مجموعـة مسلمات مفترضة لنظرية التـدويل وهى :

1- أن شركات النقل الخطى الدولية لها نماذج اتخاذ قرارات تعويضية.

2- تتطلـب النظريـة مزايـا ملكيـة صافيـة عاليـة لشـركات النقـل الخطـى لتدويـل أعمالها.

3- تفترض النظرية مشاركات منفردة ، وتعاقدات تحويلية للدخول فى الاندماجات الدولية للأعمال.

وشركة النقل الخطى تقوم وفق الفرض الأول - وقبل قرار التدويل - بتقييم الأصول التى تمتلكها ، وفى الفرض الثانى يجب أن تمتلك عددا من مزايا الملكية الخاصة عند الدخول فى قرار التدويل.

ويطرح الكاتب مجموعة من الملاحظات على مجموعة الافتراضات السابقة وهى:

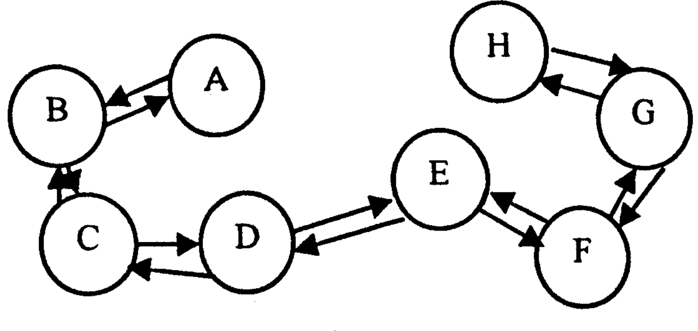
1- ضرورة ملاحظة المزايا الاقتصادية النسبية عند قرار التدويل .
2- البحث عن المركب الاستثمارى الأمثل فى التدويل .
3- أهمية قياس المخاطر الاستثمارية .

7-1 الخدمات الخطية Liner Services

تعرف الخدمات الخطية بأنها نقل البضائع بالبحر على متن سفن الحاويات ، أو سفن البضائع العامة التقليدية المعدلة ، حيث يقوم الناقل أو المشغل بتشغيل هذه السفن بشكل منتظم بمواعيد معلنة مسبقا بين عدد من الموانئ المختارة بنوالين أو تعريفات معلنة أيضا ، وتعنى تواريخ الإبحار المعلنة أن السفن سوف تبحر من الميناء ، سواء أكانت قد أخذت بضائع من هذا الميناء أو لم تأخذ منه بضائع .

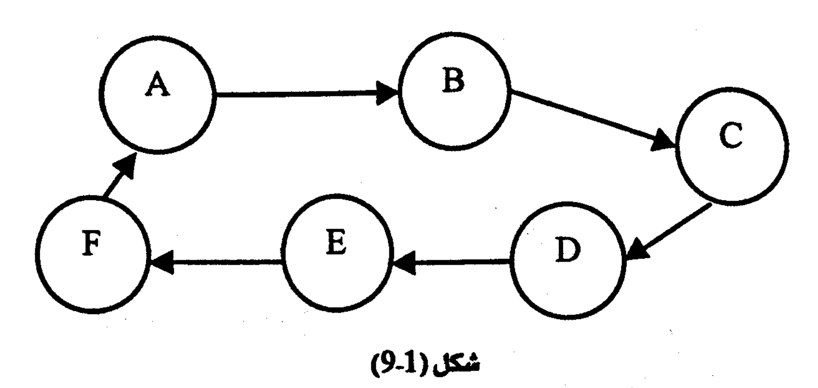
يمكن للخدمات الخطية أن تكون من النوع التقليدي ، حيث تعمل السفن بين ميناءين أو أكثر في كل نهاية لمنطقة التجارة أو الخدمة للسفينة ، ببساطة نقل البضاعة من أحد الموانى للآخر .

هذه الخدمة قد تسمى "خدمة خطية من النهاية إلى النهاية" "end- to- end liner services" . هذه الخدمة قد تحتاج من المشغل الخطى أن يجد طريقة ما لإرجاع الحاويات الفارغة إلى الميناء الأصلي . وهذا يعتبر عدم كفاءة في مجال الخطوط المنتظمة لأنه يعتبر عدم إتزان بين طرفي التجارة . على سبيل المثال : خطوط الجانب الشرقي من خطوط الشرق الأدنى ربما يكون بها بضائع أكثر من خطوط الجانب الغربي . كما يوضح الشكل التالي .



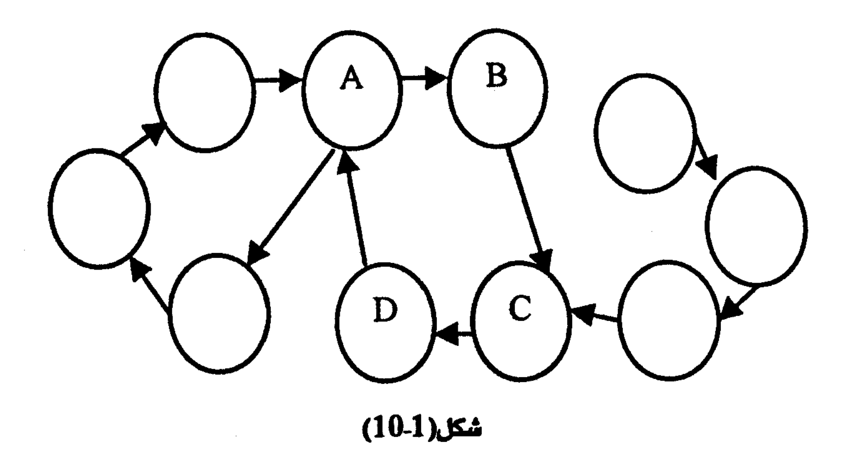
شكل (8-1)

يوجد نوع آخر من الخدمات الخطية يسمى " خدمات خطية حول العالم " "round-the-world liner service" حيث يوجد عدد من الطرق الخطية قد تظهر في خدمة واحدة متكاملة . هذا النوع قد يسمى جزافا بسريان الحليب "milk run" ، مستخدمة فكرة بائع الحليب الذي يورد الحليب بصفة منتظمة لمنطقة سكنية فى شكل دائري ، من البداية إلى النهاية كما يوضح الشكل التالي .



شكل (9-1)

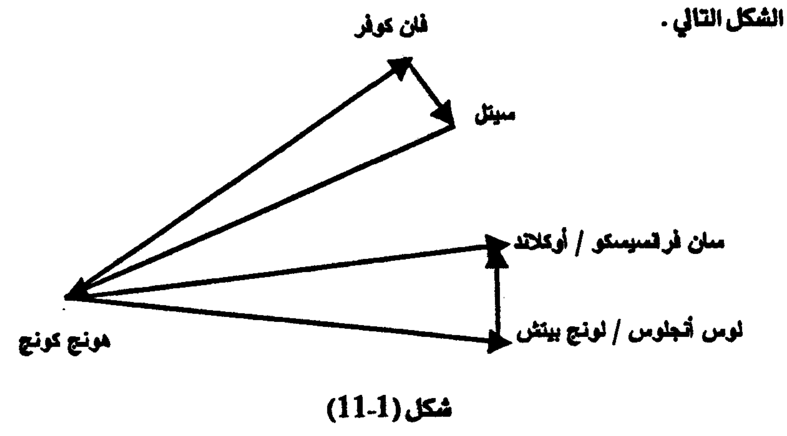
يوجد أيضا نوع آخر من الخدمات الخطية ، والتي تسمى " الخدمات الخطية الشبكية " "network liner services" حيث تقوم سفن خطية ضخمة العاملة بأعالي البحار بالسفر سواء أكان ذلك بالطريقة التقليدية - من النهاية إلى النهاية - أو بالطريق حول العالم ، ثم خدمات رافديه في جزء من الشبكة . هذا النوع يمكن اعتباره كخدمة رافدية وهذا ما يوضحه الشكل التالي .



شكل(1-10)

هناك أيضا الخدمات اللولبية "Loop Liner Service" والتي يوضحها المثال التالي

حيث تبحر السفينة من "هونج كونج" إلى "سيتل" و"فان كوفر" ثم ترجع مرة اخرى إلى هونج كونج أو من"هونج كونج" إلى " لونج بيتش " / "لوس انجلوس" و"أوكلا ند" / "سان فرانسيسكو" ثم ترجع مرة اخرى إلي "هونج كونج" كما يوضح الشكل التالي .



شكل (1-11)

شكل آخر من الخدمات الخطية ، هو الخدمات البندولية "pendulum service" والذي تم استخدامه لأول مرة بواسطة المشغلين الهولنديين ، شركة نيدلاويد في سنة 1990 كنوع من اعاده هيكلة وتنظيم خدماتها ، خدمات النيدلاويد جميعها تكون نوعا من الشبكة ، والخدمات البندولية جزء من هذه الشبكة .

الفصــل الثانى

التجارة العالمية البحرية
المؤتمرات الملاحية وإستراتيجيات التجارة البحرية
المؤتمرات الملاحية

Maritime Conferences

يعتبر المؤتمر الملاحي منظمة ، بموجبها يقدم عدد من ملاك السفن خدماتهم على خط ملاحي تجاري معين ، بشروط متفق عليها بين أعضاء الاتحاد. وتعتبر المؤتمرات جمعيات شبه احتكارية ، تضم شركات النقل البحري الخطية .

تتمثل السياسة الرئيسية لهم في وضع تعريفة موحدة لأسعار اجور الشحنة ، واجور نقل الركاب بالنسبة لقطاع العاملين فيه، بحيث يترك للأعضاء حرية التنافس على حركة النقل من خلال نوعية وكفاءة الخدمات التى يقدمونها ، ومن هذه المقدمة يمكن ان نعرف المؤتمر الملاحي بأنه :

" منظمة ، أو اتحاد يضم مجموعة من أصحاب السفن (الشركات الملاحية) ، ذات النوعية الموحدة (بضائع عامة - حاويات - سفن دحرجة - سفن ثلاجات ....) وقد اتفقوا فيما بينهم على تقديم خدمة ملاحية ، على خط ملاحي معين ، بين عدد محدد من الموانى ".

1-2 تاريخ المؤتمرات الملاحية :

نشأت مؤتمرات النقل البحري نتيجة للتنافس الحاد بين السفن البخارية والسفن الشراعية بالنسبة للنوالين ، وكان ذلك في أواخر القرن التاسع عشر ، عندما ازدادت طاقة نقل البضائع بشكل كبير ما بين لندن والهند .

تشكل أول مؤتمر ملاحي سنة 1875 ، وهو ما يعرف بمؤتمر (كالكيتا) ، وقد عقد هذا المؤتمر للحد من تلك المنافسة ، وتنظيم حركة التجارة .

* الأسباب والظروف الحقيقية لقيام مؤتمر كالكيتا 1875 ؟

ذلك انه بعد افتتاح قناة السويس سنة 1861، كانت السفن التجارية ذات اهمية اكبر، وخبرة أكثر من السفن الشراعية ، كما قام ملاك السفن الشراعية - كنوع من جذب الشاحنين إلى سفنهم - بتخفيض النولين الخاصة بهم .

ونتيجة لذلك قام ملاك سفن البخار بعقد " مؤتمر كالكيتا " 1875 لوضع نوالين موحدة وشروط ثابتة لنقل البضائع على سفنهم، وكرد فعل على هذين الاجتماعين - قام الشاحنون بالتحول إلى السفن الشراعية ، وذلك لرفضهم المؤتمر الذي قام به ملاك السفن البخارية ، مما أدى إلى ظهور ما يسمى "بعقد الولاء" Loyalty

contract حيث يمثل هذا العقد التزاماً على الشاحنين لنقل بضائعهم على سفن المؤتمر، ولكن الشاحنين لم يقبلوا هذا العقد، وذلك لعدم وجود حافز لهم.

وكان ذلك حتى سنة 1877، حيث قام المؤتمر بوضع ما يسمى "نظام النولون المرتجع" Deferred rebate system، حيث يتم إرجاع جزء من قيمة النولون المدفوع بواسطة الشاحنين بعد مدة محددة مسبقًا خلال فترة ولائه للمؤتمر، ويتم عادة إرجاع 1 /10 من النولون المدفوع خلال مدة 6 شهور.

مثـــال:

قام شاحن بشحن 6000 طن تكلفة النقل 6000 دولار فى نهاية 6 أشهر من تاريخ الشحن يسترد الشاحن 6000 * 10/1= 600 دولار، وذلك بشرط استمرارية الشاحن بنقل بضائعه على سفن المؤتمر الملاحي.

واستمر ذلك حتى سنة 1885 حيث ظهور ما يسمى "بعقوبة عدم الولاء" وذلك في حالة تحول الشاحن بنقل بضائعه على سفن الشراع وتتمثل العقوبة فى:

1- ليس له الحق فى استرجاع النولون خلال هذه الفترة وما بعدها

2- لا يتم مشاركة الشاحنين في حمل تجارتهم لمدة 6 أشهر

2.2 أهداف المؤتمرات الملاحية:

1- إيجاد الخدمة المناسبة والكافية للمتطلبات الفعلية لسوق على خط ملاحي معين.

2- منع التنافس السيئ بين أعضاء المؤتمر، كما أنه يحمي هؤلاء الأعضاء من المنافسة الخارجية.

3- وضع تسعيرة موحدة اتفق عليها أعضاء المؤتمر مسبقًا.

4- تنظيم جداول إبحار ثابتة، مع تحديد الموانى التي سيتم الدخول إليها مسبقا.

5- تقسيم وتنظيم العمل بين أعضاء المؤتمر، من حيث تقديم خدمات مشتركة، ويسمى الناقل في هذه الحالة بالناقل العمومي Common Carrier.

3.2 احتكارية المؤتمرات الملاحية :

وبالتالي أصبحت المؤتمرات الملاحية تمثل نوعا من السيطرة والاحتكار للخطوط المنتظمة حتى عام 1982- كما هو واضح فى جدول (2-1) تراجع دور المؤتمرات الملاحية فى أهم الخطوط العالمية.

مساهمة المؤتمرات فى التجارة البحرية
بين الشرق والغرب

المســـــــار	1978	1997	التراجع
مؤتمرات تعمل على مسار أوروبا / آسيا	٪90	٪68	٪22 -
مؤتمرات تعمل على مسار عبر الباسيفيكى	٪77	٪53	٪24 -
مؤتمرات تعمل على مسار عبر الأطلنطى	٪60	٪58	٪2 -

المصدر :

Pierre Cariou, Liner Shipping, INP BFE-" Shipping Trading Institute", University of Nantes, Genoa, 2004.

جدول (2-1)

وتوجد ثلاثة أسباب رئيسية تقف خلف هذا التراجع ،وأيضا تعتبر هذه الأسباب السبب الرئيسى في تقليل دور المؤتمرات الملاحية (احتكارية المؤتمرات) ونذكر هذه الأسباب فيما يلي:

3- ظهور سفن الحاويات بشكل أكثر انتشارا . حيث اختلف مفهوم الخط المنتظم، ولم يعد ما بين ميناء وآخر ، حيث أصبح هناك الميناء المحوري ، والذى تفرغ فيه جميعها الحاويات الخاصة بالمنطقة ، ومنه تبدأ عملية التوزيع ، كل على حسب سواء أكان ذلك بالسفن " السفن الرافدية " أو بالسكة الحديد أو بالنقل البري أو النهري .

4- ظهور قانون قواعد السلوك (20- 40 - 40) Liner code of conduct في دول العالم الثالث ، حيث إن هذا القانون في ظاهره يعمل لصلحة الدول

النامية، حيث يصرح لهم بنقل نحو 40٪ من حجم تجارتهم مـع الدولـة الأخـرى ، ولم يـترك للمؤتمـرات الملاحيـة سوى 20٪ فقـط ، وبالتـالي فقـد أصـاب احتكـار المؤتمرات الملاحية في مقتل .

5- ظهور تحالفات الشركات الملاحية أو ما يطلق عليها " الشراكة الملاحية"

حيث بدأت تظهر تلـك التحالفـات نتيجـة للتكلفـة العاليـة فـى صناعـة النقـل البحـري ، حيـث تمثـل أعلـى الاسـتثمارات ، فنجـد أن تكلفـة بنـاء سـفينة حاويـات مـن الجيل الثاني تصل إلى 50 مليون دولار وها نحـن وقـد وصلنـا إلى الجيـل التاسـع نملـك أن نقـدر تلـك الزيـادة المتفقـة فـى هـذا الاسـتثمار ، ومـا مقـدرة الشـركات الملاحيـة علـى تحملها، ولذلك لجأت لتلـك التحالفـات - كمـا يوضـح جـدول (2-2) - والـذى يمثـل أهمـها وهي 5 تحالفـات كونيـة ، تضـم 13 مـالك سفن ، بطاقـة 517 سـفينة وحمولـة تعـادل 2.33 مليون TEU وحتى عام 1999.

جدول رقم (1) قوة التحالفات في التجارة بين الشرق والغرب

عدد 5 تحالفات كونية تضم عدد 13 مالك سفن بطاقة 517 سفينة وحمولة تعادل 2.33 مليون حاوية مكافئة.

التحالفات في 1999	الأعضاء وجنسية كل منهم	الطاقة	الحصة / مسار تجارى % في 1997		
		بآلاف TEU	أوربا / الشرق الأقصى	عبر الباسيفيكي	عبر الاطلنطي
التحالف الكوني Global A.	MOL (Japan) / APL (USA) / OOCL (Hong Kong	445	13	12	10
التحالف الكبير Grand A.	NOL (Singapor) / NYK (Japan) / H-L (Alkemane) / P&O (UK)	548	23	18	-
Maersk / Sea Land	Maersk (Danemark) / Sea-Land (USA)	620	12	15	24
Tricon (- Cho Yang)	DSR-Senator (Alkiman) / Hanjin (Japan) / ChoYang (korea) / UASC (Kuwait)	413	15	11	9
Sino – Japanes A.	Cosco (Chine) / K Line (Japan) / Yang Ming/ (Taiwan)	403	12	0	-
الاجمالي للتحالفات الخمس		2330	75	56	43
حصة الخوارج		1193	25'	44	57

المصدر : *Pierre Cariou ,Liner Shipping, op. cit.*

جدول (2-2)

4.2 قواعد وسلوك المؤتمر الملاحى (سكرتارية المؤتمر الملاحي):

تضع إدارة المؤتمر الملاحي مجموعة من القواعد التي يلتزم بها كافة الأعضاء ، ويتعرض العضو الذي يخالف تلك القواعد إلى الجزاء ، ونذكر من تلك القواعد ما يلى :

1- لا يجوز للعضو أن يحسب سعر الشحن بطرق مختلفة ، مما يؤدي إلى حدوث تمييز بين الشاحنين .

2- لا يجوز لأي عضو دفع أي عمولات للشاحنين كنوع من أنواع الجذب .

3- لا يجوز للعضو تحمل أي مصاريف خاصة بتداول البضاعة في الميناء ، أو تخزينها بالمجان.

4- لا يجوز للعضو منح أي مزايا لأي من الشاحنين ، كتسهيلات في الدفع ، أو خصومات أو دفع تلفيات لم تحدث .

5- لا يجوز للعضو محاباة أي شاحن ، بتقييد أي بيانات في سند الشحن ، غير مطابقة للواقع .

6- في الولايات المتحدة الأمريكية نجد الوضع مختلفا ، حيث لم يتم الموافقة على الاحتكار ، ونظام الولاء ، والنوالين المرتجعة ، وذلك نظرا لوجود " قانون عدم الاحتكار " Anti-Trust -Law " ، وهو يلزم جميع العاملين في أي صناعة بعدم الاحتكار .

ولكن تم الموافقة على عمل مؤتمرات تحت تحكم ما يسمى في ذلك الوقت "Federal maritime board" والذي تحدد فيه النولين للخطوط الملاحية المختلفة ، ومن ثم – يجب أن توافق الدولة على تلك النولين .

* عدم وجود عقوبة عدم الولاء
* أى عضو من حقه دخول المؤتمر دون حد أدنى للحمولات أو عدد السفن .

وهو ما يعتبر مؤتمرا ملاحيا مفتوحا Open conference ، وعلى مستوى العالم يوجد أكثر من 360 مؤتمرا ملاحيا . هذه المؤتمرات لها رسم عضوية ، وسكرتارية خاصة بها ، ولها دور هام وفعال ، حيث تقوم بإعلان عن القواعد الجديدة ، وفى الوقت نفسه معاقبة الملاك غير الملتزمين بقواعد النوالين التي عرضها المؤتمر .

5.2 نموذج لاتفاقية مؤتمر ملاحي :

1- نطاق الاتفاقية أي تحديد الموانئ التي يغطيها المؤتمر .

2- نوع عضوية كل عضو في المؤتمر (كامل – منتظم – منتسب).

* تحديد حقوق وواجبات كل نوع عضوية
* شروط العضوية لكل نوع
* اسم العضوية
* مبلغ الضمان الذي يقدمه العضو

3- القواعد المنظمة للانضمام للمؤتمر ، والانسحاب منه ، أو العقاب ، أو الطرد .

4- القواعد المنظمة للاجتماعات ، وطريقة التصويت على القرارات .

5- تحديد سكرتارية المؤتمر ، ومكانها ، وعدد موظفيها ، وواجباتهم .

6- التزامات الأعضاء بالنسبة لأسعار النولين ، وتقديم خدمات المؤتمر .

7- شروط مراقبة الأعضاء لبعضهم البعض ، وكيفية التحقق من المخالفات .

8- تعيين لجان المؤتمر (لجان التسعيرة - المشتريات – التوريدات – الوكلاء......).

9- التحكيم ، ووسائل فض المنازعات بين الأعضاء .

10- الاشتراك في أي اتفاقيات اخرى .

6.2 أنواع المؤتمرات الملاحية :

1.6.2 المؤتمرات الملاحية المغلقة Closed Conference

أ) وهي تلك المؤتمرات التي تستخدم عملية توزيع الأنصبة Rationalization " ، وهي توزيع حمولة سفن الأعضاء على حسب حجم التجارة الموجودة . وهي تقتصر على عدد محدود من ملاك السفن الذين لديهم درجة عالية من الكفاءة الاقتصادية.

ومنهم من يستخدم نظام Pooling Agreement System نظام التجميع " حيث توزع نسبة من حجم البضائع المنقولة عبر الخط الملاحي على حسب قوة المالك الاقتصادية ، وعدد السفن الخاصة بـه ، أو توزع الأرباح ، وهو نظام التوزيع العائد ، ذلك بعد خصم التكلفة الخاصة بكل مالك سفينة ، وهى أيضا على حسب قيمته الاقتصادية ، وعدد السفن الخاصة به.

ب) مؤتمرات ملاحية مغلقة لا تستخدم الترشيد .

لا يحدث فيها عملية توزيع البضائع ، أو الأرباح ، وهى تسمح لأى عدد من ملاك السفن بالدخول فى المؤتمر ، ما دام على المستوى الاقتصادى المطلوب .

2-6-2 المؤتمرات الملاحية المفتوحة Open conference system

حيث لا يتم تحديد حمولة السفن الأعضاء ، ويسمح لأي مالك سفينة بالانضمام للمؤتمر الملاحى ، دون النظر إلى القوة أو المستوى الاقتصادى ، وهي فقط مطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث يتم السماح لأي عضو بالانضمام إلى المؤتمر ، دون تحديد حد أدنى للحمولات أو عدد السفن .

وكوظيفة طبيعية للمؤتمرات الملاحية - فمن وقت لآخر يتم مراجعة النوالين ويتم ذلك عادة للتطوير وهو ما يحدث فى الاجتماعات الخاصة بالمؤتمر ، سواء أكانت دورية أو طارئة .

مثـــال :

الأسعار المضافة، نتيجة لتغير فى أسعار البترول .

ويطلق عليها : Bunker Surcharge

أو النولون المضاف لتغير في أسعار العملة المستخدمة.

ويطلق عليها : Currency surcharge

أما الآن ، فتسمى تلك الإضافة - على سعر النولون النهائي- (بمعامل الضبط) Adjusting factor

* بالنسبة للتغير في سعر البترول فيسمى (معامل ضبط الوقود Bunker (BAF) (Adjusting factor

* أما تغير أسعار العملة فيسمى : (معامل ضبط العملة Currency .(CAF) (Adjusting factor

7.2 مزايا وعيوب المؤتمرات الملاحية "اليوم"

1-7.2 المزايـــا :

1- ما زالت تستقطب عددا من الأعضاء " أصحاب السفن الثابتين " ملاك السفن صغار الحجم ، وأصحاب الاستثمارات الضعيفة

2- ما زالت تحتفظ بخدمة عالية الأداء المفضلة لشاحنين، نظرًا لأن المنافسة قد انحصرت فى أداء الخدمة ولم تعد منافسة نوالين ، فكل يسعى لتقديم أفضل خدمة .

3- كانت المؤتمرات تمتاز بالاحتكار ، ولكن هذا أصبح تاريخا واليوم أصبحت المؤتمرات تهتم بالشاحنين ومطالبهم .

4- سوف تستمر في تقديم خدمة عالية ، والتى سوف تستقبل بترحاب من هؤلاء المستخدمين البحر .

5- تقدم المؤتمرات أسعار نوالين موحدة دون تميز بين الشاحنين، بسبب قوتهم الاقتصادية أو حجم شحناتهم ، فكل شاحن لنوع معين من البضائع يضمن أن منافسه في نوع البضاعة نفسه لن يحصل على ميزة بسبب قوته الاقتصادية، أو حجم تجارته.

6- استقرار أسعار النولين لفترة زمنية يمكن الشاحنين من عمل دراسات جدوى مناسبة لتجارتهم .

7- ثبات الأسعار يضمن للشاحنين عمل عقود توريد ، أو استيراد دون خوف من تقلبات أسعار النولين .

8- تقديم الخدمة الملاحية المنتظمة يخلق لدى الشاحن الثقة في توافر الخدمة المطلوبة والمطابقة للمواصفات التي يتم التعاقد عليها .

9- يستخدم المؤتمر الملاحي سفنا قياسية ، تتفق مع طبيعة التجارة على هذا الخط ، من حيث تجهيز السفينة ، وسرعتها بما يتلاءم مع احتياجات الشاحنين .

10- تنحصر المنافسة بين أعضاء المؤتمر في نوع الخدمة المقدمة فقط ، مما يؤدي إلى تحسين الخدمة والمفضلة لدى الشاحنين .

2-7-2 العيــــوب :

1- الضغوط الاقتصادية التي نتجت عنها الفجوات الاقتصادية فى كثير من الدول ، اثرت على صناعة النقل البحرى لجميع للدول جميعها منذ عام 1973 ، وأجبرت عددا من الناقلين ليتحملوا تشغيل سفنهم ، أو يبيعوا مؤسساتهم .

2- الزيادة العالية فى تكاليف بناء السفن وتشغيلها - وخاصة الحاويات منها - ساعدت على تكوين التجمعات من أصحاب السفن . أو ما يطلق عليه " بالشراكة الملاحية "

3- تقليل عدد المواني التي تدخلها السفن الحاويات ، خفضت من حجم الأساطيل البحرية وذلك باستخدام ما يسمى بالميناء المحوري Pivot Port .

4- موازين المدفوعات العالية ، والعملات العالية القيمة خلقت نوعا من عدم الاتزان في الحركة التجارية ، حيث إن السفن تحصل على أرباحها من اتجاه واحد ، وليس من الرحلة ككل .

5- وجود النقل المتعدد الوسائط أدى إلى تقليل حجم استخدام نظام الخطوط المنتظمة ، حيث يتم نقل البضائع على أكثر من وسيلة نقل ، وليس من الضروري استخدام النقل البحري فيما بين الموانئ الرافدية . حيث تكامل وسائل النقل اليوم لتحقيق نظام النقل من الباب إلى الباب From door to the door ، الذي تتبناه شركات النقل متعددة الوسائط وأدى إلى انخفاض دور المؤتمرات الملاحية بشكل كبير .

6- يرى الشاحنون أن أصحاب السفن داخل المؤتمر الملاحي يبالغون في أسعار النوالين لما للمؤتمر من مزايا احتكارية .

7- يعتقد الشاحنون أن ترتيبات الولاء تؤثر على حرية الشاحنين في اختيار وسائل النقل.

8- يرى الشاحنون أن المؤتمرات الملاحية المغلقة تجعل من الصعب على سفن الدول النامية الانضمام إلى المؤتمر ، لعدم العدالة في مستوى سفن الدول النامية والدول المتقدمة .

9- غالبا ما تكون الشركات التابعة للدول النامية ذات وزن ضعيف داخل المؤتمر ، حتى لو تحقق لهم فرصة الانضمام للمؤتمر .

8.2 إستراتيجيات تدويل التجارة البحرية :

أوجبت المتغيرات والمستجدات البيئية المحلية والعالمية ضرورة بناء وتصميم الاستراتيجيات ، وتحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف ، وإنهاء العثرات القائمة في بعض المنظمات المحلية، ولزيادة وتنامي فرص مواجهة التنافسية التي سادت وستسود مجتمع الأعمال في المستقبل القريب .

وتتعدد - في حقيقة الأمر- درجة تفهم وممارسة المنظمات لأنشطتها وأعمالها ، ما بين مباشرة هذه الأنظمة داخل حدودها القومية ،كما قد يتعدى الأمر نطاق تلك الحدود لتمارس الأنشطة في دول مضيفة أخرى.

وتحمل هذه التعددية ، تعددية مماثلة في الاستراتيجيات ، والبدائل الاستراتيجية ، والطرق المناسبة لتطبيقها ، ونؤكد هنا على أهمية تحليل الاستراتيجيات في ضوء ما تتيحه من فرص وتهديدات . وكذا في ضوء قدرتها على التعامل والتناغم مع المتغيرات الديناميكية الحادثة في بيئة الأعمال ، كمنطلق لبلوغ كفاءة وفاعلية الأداء الإداري .

كما نؤكد على مدى حاجة منظماتنا إلى تعزيز فاعلية الإدارة ، وضرورة تنمية قدرات وخبرات مواردها البشرية في مختلف مستوياتها الإدارية ، على النحو الذي يساعد على الاختيار الفاعل من بين الاستراتيجيات المتاحة - اختيار - ما يتناسب

والحاجة إليها . وكذا اختيار أنسب السبل لتحقيق هذه الاستراتيجيات على نحو يزيد ويعزز كفاءة الإدارة ، ويحقق الاستهدافات المرجوة.

1-8-2 المقصود باستراتيجيات تدويل التجارة البحرية :

يقصد باستراتيجيات تدويل التجارة البحرية - تصميم الأهداف الدولية طويلة الأجل ، ووضع البدائل الاستراتيجية ، والمقارنة بينها بغرض المفاضلة واختيار انسبها وفقا للحاجة إليها .

وتعد الاستراتيجية خطة شاملة للعمل على مستوى شركة النقل الخطي الدولية وفروعها التابعة ، وهى توضع بواسطة الشركة الأم ، لتمثل معايير إرشادية للفروع التابعة في الدول المضيفة المختلفة ، ويحددون بناء عليها توجهاتهم ، ويصنعون قراراتهم الرامية إلى بلوغ الأهداف المخططة .

وتبنى شركة النقل الخطي الدولية استراتيجياتها على إدراك الشركة الأم لنقاط القوة أو الضعف بها ، ولتشكيلة مواردها وخبراتها المتاحة ، بهدف :

أ- تعزيز نقاط القوة ، وتعظيم فرص الإفادة منها .

ب- تحديد القيود أو المعوقات والتخفيف من حدتها .

ويستهدف بتصميم " اختيار الاستراتيجيات " - تحقيق شركة النقل الخطى الدولية لمركز سوقي رائد يفوق منافسيها ، أو أن تكون على مستواهم فى إشباع احتياجات ورغبات السوق " الأسواق المضيفة التى تعمل بها " .

والاستراتيجية بهذا تساعد علي إجراء التكيف اللازم لبرامج وأنشطة شركة النقل الخطي الدولية للإفادة من الفرص السوقية التي تظهر بفعل التغيرات الديناميكية المستمرة والحادثة في بيئة الأعمال، وفى السوق " الأسواق المستهدفة " ، مثال ذلك: ظهور الحاجة لخدمات نقل بحري جديدة بفعل تغير التفضيلات والأذواق والحاجات ، أو بفعل التطور التكنولوجي وذلك بتطوير خدمات نقل يطلبها السوق ، اوتهيئ مزايا أكثر إشباعا للعملاء .

والاستجابة لمثل هذه التغيرات وغيرها ، يكمن في إدراك شركة النقل الخطي الأم لوجود الفرصة " الفرص السوقية " ، والقدرة على تصميم وتطوير استراتيجية

فاعلة للإفادة منها. وكـذا قـدرة شـركات النقـل التابعـة علـى تنفيـذ هـذه الاستراتيجية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

2-8-2 عناصر اختيار" تصميم الاستراتيجيات الدولية للتجارة البحرية" :

يعتمد اختيار" تصميم أى استراتيجية دوليـة للتجارة البحريـة " - علـى العديـد من العناصر ، تتمثل أهمها فيما يلي:

1-1-8-2 غاية ورسالة شركة النقل الخطي الدولية :

يقصد بذلك تحديد ما يلي :

أ- زيادة حجم خدمات النقل الدولية .

ب- مزيج خدمات النقل المقدمة لكل دولة مضيفة .

ج- مجالات الأنشطة التي تعمل فيها شركة النقل الخطى الأم والشركات التابعة .

د- الدول المضيفة التى تنتشر فيها فروع شركة النقل الخطي الدولية.

هـ- فلسفة شركة النقل الخطي الدولية ، ومعتقداتها ، والقيم التي تحكـم سلوكها في التعامل مع الثقافات المضيفة المغايرة .

و- الصورة الذهنيـة الـتي ترغب شـركة النقـل الخطـي الدوليـة في تركـها في أذهـان المتعاملين معها .

2-1-8-2 هيكل الأهداف طويلة الأجل الذي تسعى شركة النقل الخطى الدولية في تحقيقه،

ومن أمثلة هذه الأهداف ما يلي :

- الربحية .
- النمو .
- التوسع .
- الاستقرار .

- نقل التكنولوجيا وتقديم مساعدات فنية في مجال النقل البحري.
- الهرب من منافسة شركات مماثلة في دولتها الأم .
- نقل منتجات أو مستلزمات متقادمة أو ملوثة للبيئة .
- غزو واختراق دول وأسواق مضيفة جديدة .
- تدعيم شهرتها السوقية وأسمائها وعلاماتها التجارية .

2-8-2 المتطلبات المعلوماتية لاختيار "تصميم الاستراتيجيات الدولية للتجارة البحرية" :

يأخذ اختيار "تصميم الاستراتيجيات" فى الاعتبار - ما تجريه شركات النقل الخطي الدولية من تحليلات للمتغيرات البيئية المضيفة ، والتي تشكل معلومات يستهدف بها تحديد الفرص المواتية ، والتي يتعين اقتناصها والإفادة منها ، والتهديدات المعوقة التي يتعين مواجهتها لتلافيها أو التقليل من آثارها. وكذلك المساعدة في عمليات الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، وانسب الطرق لبلوغها.

ويحتاج المصمم الاستراتيجي إلى إجراء تحليلات بيئية لمجموعتين من العوامل هما:

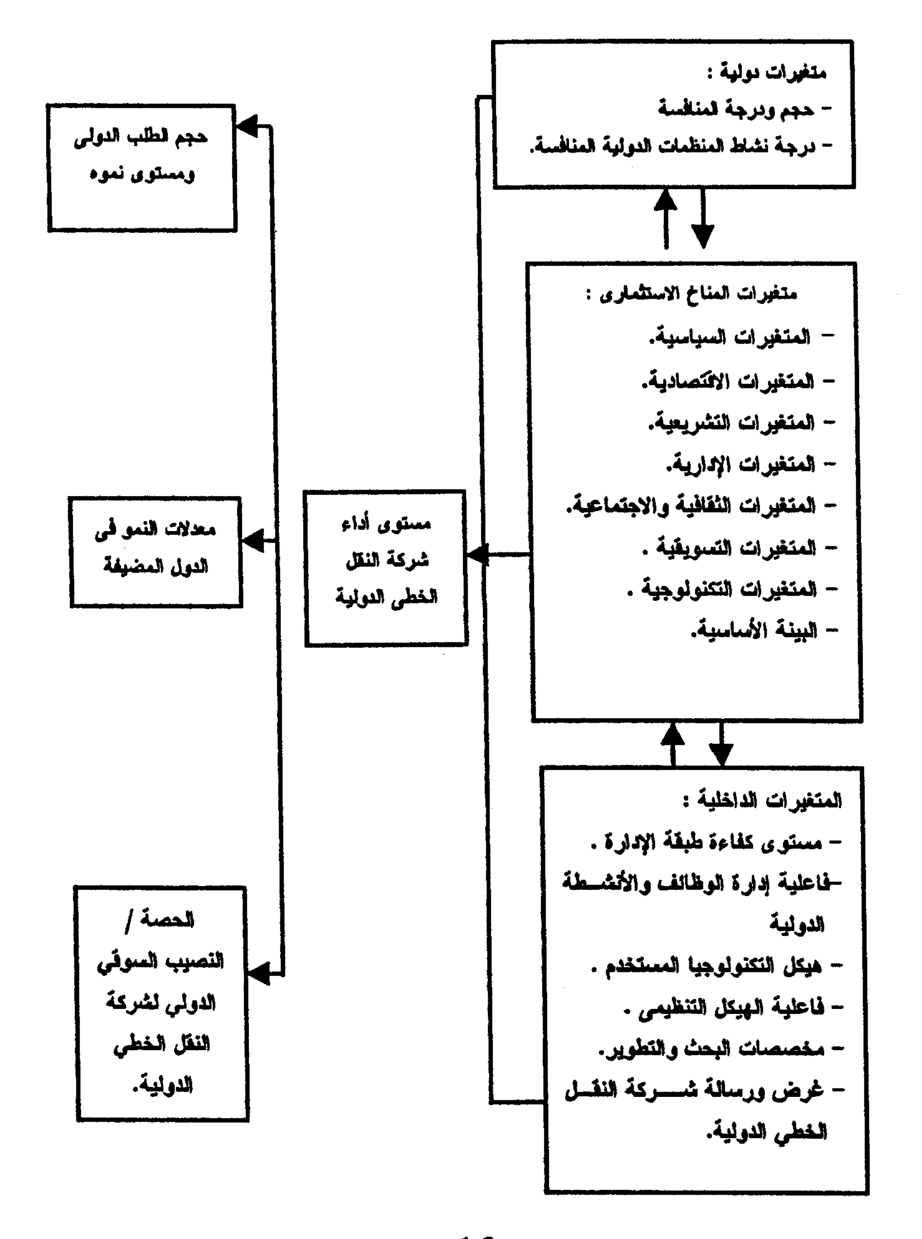
ا- العوامل الخارجية:

يقصد بها متغيرات المناخ الاستثماري ، وظروف المنافسة الدولية . كما تتضمن تحليلاً للبيئة العالمية الأشمل المحيطة بالشركة الدولية.

ب- العوامل الداخلية:

يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بشركة النقل الخطي الدولية ذاتها ، وبما تقدمه من خدمات.

ويمكن رصد أهم المعلومات التي يهيئها تحليل العوامل السابقة في النموذج التالي:



شكل(2-1)

«العوامل والمتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان عند " اختيار تصميم " استراتيجيات شركات النقل الخطي»

3-8-2 أنواع استراتيجيات تدويل أنشطة وأعمال شركات الخدمات الخطية :

يمكن التمييز بين الأنواع الثلاثة التالية من الاستراتيجيات :

- الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة .
- استراتيجيات المنافسة العالمية .
- استراتيجيات تدويل أعمال وأنشطة شركات الخدمات الخطية .

وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات :

1-3-8-2 الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة :

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى الاستراتيجيات الأربع التالية :

1-1-3-8-2 استراتيجية النمو :

تتضمن هذه الاستراتيجية الاستراتيجيات الثلاث البديلة التالية :

أ- استراتيجية التركيز:

حيث تركز شركة النقل الخطي الدولية على خدمة واحدة أو مجموعة محددة من الخدمات المتصلة والمرتبطة ببعضها البعض . ولاستخدام هذه الاستراتيجية ، يمكن لشركة النقل الخطي الدولية إجراء ما يلي :

- تنمية السوق الذي تتعامل فيه ، وتوسيع عدد الدول المضيفة التي تتعامل معها فى ظل الخدمات الحالية التي تقوم بتقديمها .
- تنمية وتطوير الخدمة الرئيسية التي تقوم بتقديمها أو إضافة خدمة مكملة يمكن لها بيعها " أى : تقديمها فى الدول المضيفة الحالية التى تتعامل معها " .

التكامل الأفقي، حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بإضافة نشاط جديد أو أكثر يقدم خدمات مشابهة . وغالبًا ما تتم عمليات التكامل الأفقي عن طريق قيام شركات النقل الخطي الدولية بشراء شركات أخرى تعمل فى النشاط نفسه .

ب. استراتيجية التكامل الرأسي :

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بالدخول في مجالات أعمالية تقدم خدمات يمكن لها استخدامها كأحد المدخلات لخدمة أخرى ، ويطلق على هذا : " التكامل الأمامي " ، كما يمكن لشركة النقل الخطي الدولية - في ظل التكامل الأمامى القيام - بتسويق خدمات وسيطة في دول مضيفة أخرى ، أو تسويق خدمات تامة في الدول المضيفة ، ويطلق على هذا الأسلوب : التكامل الخلفي .

جـ. استراتيجية التنويع:

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بتقديم خدمات في الدول المضيفة التي تعمل بها وتختلف عن تلك الخدمات التي تقوم بتقديمها في دولتها الأم . وقد يكون التنويع مركزا عندما يرتبط التنويع بمجال الخدمات نفسه التي تقدمها شركة النقل الخطي الدولية ، ولكن يتم تقديم خدمات في الدول المضيفة تختلف عن تلك المقدمة في الدولة الأم . كما أن التنوع قد يكون مختلطا عندما تقوم شركة النقل الخطي الدولية بتقديم خدمات في الدول المضيفة التي تعمل بها ، ولا ترتبط بتلك الخدمات الحالية التي تقوم بتقديمها في دولتها الأم .

وترمى استراتيجية النمو إلى تحقيق الأهداف التالية لشركة النقل الخطي الدولية :

1- زيادة أرباحها ومبيعاتها الدولية .

2- البقاء والاستمرار في الصناعة التي تعمل بها .

3- الاستجابة لضغوط السوق الدولية ، والضغوط التي تفرض عليها فى بعض الدول المضيفة التي تعمل بها .

4- ترسيخ اسم الشركة الدولية وشهرتها السوقية في أذهان العملاء والمستهلكين في الدول المضيفة المختلفة .

ويتطلب استخدام شركة النقل الخطى الدولية لهذه الاستراتيجية ما يلى:

1- أن تتوافر فى الدول المضيفة - التي تعمل بها شركة النقل الخطي الدولية - درجة عالية من النمو .

2- وجود حالة من الرخاء الاقتصادي في الدول المضيفة التي توجد بها فروع لشركة النقل الخطي الدولية .

2-1-3-8-2 استراتيجية الثبات أو الاستقرار:

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بإدخال بعض التغييرات البسيطة في مزيج الخدمات الحالية التي تقدمها ، أو إجراء تغييرات بسيطة في الدول المضيفة التي تسوق فيها خدماتها ، أو إجراء تغييرات في طرق وأساليب تقديم الخدمات التي تتبعها في الدول المضيفة فى الأجل القصير ، بهدف زيادة مستوى أرباحها .

وفى ظل هذه الاستراتيجية قد تستخدم شركة النقل الخطي الدولية ما يسمى باستراتيجية " الحصاد الجنى " وتعنى قيام شركة النقل الخطي الدولية باستثمار مزيد من الأموال في الدول المضيفة ، بهدف تعظيم الربحية على مستوى الشركة الأم ككل ، أو بغرض الإبقاء على مراكزها السوقية في الدول المضيفة التي تعمل بها فروعها التابعة .

وتستخدم شركة النقل الخطي الدولية هذه الاستراتيجية البديلة إذا توافرت حالة أو أكثر مما يلي:

أ- ارتفاع تكلفة إنتاج أو تسويق خدمات النقل على مستوى الشركة الأم.

ب- ظهور منافسين جدد فى الدول المضيفة المختلفة ، أو فى دولتها الأم.

ج- تغير تفضيلات العملاء في الدول المضيفة التي تعمل بها فروعها التابعة .

د- تشبع الدول المضيفة بالخدمات الحالية التي تقدمها الشركة الأم وفروعها التابعة.

هـ- صغر الحصة السوقية الدولية للشركة الأم .

و- أن المجهودات والأنشطة المبذولة لم تعد فاعلة في استقرار المبيعات الدولية على مستوى الشركة الأم ، ولا تساعد في الحفاظ على قوة مركزها التنافسي .

ويتطلب استخدام شركة النقل الخطي الدولية لهذه الإستراتيجية - توافر العوامل التالية:

1- ارتقاء فنون وأساليب تقديـم الخدمـات ، ومسـتوى التكنولوجيـا المسـتخدم في الصناعة التي تعمل بها .

2- أن تتسم عناصر المناخ الاستثمارى في الدول المضيفة التي تعمـل بـها فروعـها بدرجة كبيرة من الاستقرار .

3-1-3-8-2 الإستراتيجية الدفاعية :

تستخدم شركات النقل الخطي الدولية هذه الاستراتيجية عندما تواجه مراكزها الرئيسية فى دولها الأم أو فروعها التابعة فى الدول المضيفة المختلفة - أزمات أو مشكلات حادة أو عند التعرض لخسائر متتالية .

وتأسيسا على ذلك ، تستخدم شركة النقل الخطي الدولية هذه الاستراتيجية بغرض تحقيق هدف أو أكثر مما يلي :

أ- بقاؤها واستمرارها .

ب- خفض التكاليف على مستوى المراكز الرئيسية .

ج- منع الخسائر أو التقليل من حدتها .

ولتحقيق الاستهدافات السابقة ، تستخدم شركات النقل الخطي الدولية عديدا من الاستراتيجيات البديلة ، نعرضها على النحو التالي :

أ- استراتيجية الالتفاف :

تستخدم شركات النقل الخطي الدولية هذه الاستراتيجية لكي تنفر من الظروف والاتجاهات السلبية أو المعادية لها فى بعض الدول المضيفة ، بغرض تحقيق معدل عائد مناسب على استثماراتها في هذه الدول .

ويساعد تطبيق هذه الاستراتيجية شركة النقل الخطي الدولية على خفض تكلفة عملياتها التشغيلية الدولية على مستوى مراكزها الرئيسية ، أو العمل بصورة أكثر كفاءة ، أو بغرض تخفيض حجم العمليات الدولية الخاصة بها . فدفع مستويات منخفضة من الأجور ، أو تأجير المعدات الآلية والميكانيكية والسفن - لهي أمثلة لهذه الاستراتيجية .

ب- إستراتيجية التجريد أو التخلص من الأصول:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه شركات النقل الخطي الدولية بضغوط دولية كبيرة لا تستطيع مواجهتها ، مثال : اشتداد حدة المنافسة ، تزايد حدة المخاطر السياسية في بعض الدول المضيفة ، عدم قبول بعض الدول المضيفة أي شكل من اشكال الملكية الأجنبية -أى توافر اتجاهات عدائية ضد تملك الأجانب لأصول إنتاجية فى بعض الدول المضيفة - فى هذه الحالات قد تقوم شركة النقل الخطي الدولية ببيع اصولها أو بعض منها ، أو قد تقوم ببيع جزء من مخزونها الاستراتيجي الموجود فى بعض الدول المضيفة ، وذلك إذا لم يكن لديها قدرات مالية كافية تمكنها من البقاء والاستمرار .

جـ- إستراتيجية التصفية :

يقصد بذلك قيام شركة النقل الخطى الدولية ببيع أحد أو بعض فروعها المملوكة في دولة مضيفة أو أكثر ، أو إنهاء تعاقداتها بها ، عندما تتوقع الشركة الأم ظروفا مستقبلية غير ملائمة لها .

د- إستراتيجية الحشد :

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بدخول مجالات وانشطة أعمالية دولية جديدة لم تباشرها من قبل في الدول المضيفة المختلفة ، أو قيامها بالعمل فى نفس النشاط نفسه في الدولة المضيفة ذاتها ولكن تحت اسم مختلف عما كانت تعمل به.

وحقيقة الأمر ؛ تستخدم شركات النقل الخطي الدولية أكثر من طريقة لتطبيق استراتيجية النمو، تتمثل في الطرق التالية :

1- النمو الذاتي :

بمعنى قيام شركة النقل الخطي الدولية بتوسيع نطاق عملياتها الدولية ، والحصول على أكبر نصيب سوقي ممكن فى الدول المضيفة الـتي تعمل بها ، مستخدمة مزيج خدماتها الحالية نفسه.

2. الاستحواز :

حيث تقوم شـركة النقل الخطـي الدوليـة بشـراء أصـول وخطـوط إنتـاج منظمات أخرى في الدول المضيفة التي تعمل بها ، بغرض ضمـها لعملياتـها الدوليـة الـتي تقوم بها .

3. الاندماج :

بمعنى اتحاد شركتين دوليتـين للنقـل الخطى ، أو شـركة نقـل خطـي دوليـة ، وشركة محلية أو أكثر فى شركة واحدة جديدة ، تتوحد فيـها العمليـات ، لتنتـج بذلـك شركة جديدة ، وتلغى الشركات المندمجة .

4. المشروعات المشتركة :

وذلك بأن تقوم شـركة نقـل خطـى دوليـة أو أكثـر ، وأخـرى محليـة - بتوجيـه مواردهم المالية أو الإنتاجية ، أو التسويقية ، أو البشرية أو مزيـج منـهما - وفقًا لشـروط المشاركة - إلى مشروع أو خدمة جديدة .

ويمكن تلخيص أدوات تطبيق إستراتيجيات النمو في الجدول التالي:

نوع إستراتيجية النمو	طريقة النمو
إستراتيجي التركيز	ذاتي
التكامل الرأسي	ذاتي أو الاستحواذ أو الاندماج
التنويع المركز	ذاتي أو الاستحواذ أو الاندماج
التنويع المركب أو المختلط	الاستحواذ أو الاندماج

جدول (3-2)

«أدوات تطبيق إستراتيجيات النمو»

9.2 إستراتيجيات المنافسة العالمية :

توضح هذه الإستراتيجيات كيفية عمل شركات النقل الخطي الدولية داخل الدول المضيفة المختلفة من خلال فروعها التابعة ، وكذا كيفية تعامل هذه الشركات مع المنافسة الدولية .

وتعد هذه الإستراتيجيات أقل عمومية من تلك الاستراتيجيات المستخدمة على مستوى الشركة الأم ، حيث تتعامل إستراتيجيات المنافسة الدولية مع الآتي :

أ- مكانة ومركز شركة النقل الخطي الدولية ، أو فروعها التابعة داخل الدول المضيفة .

ب- قدرة شركة النقل الخطي الدولية ، أو فروعها التابعة على مواجهة المنافسة الدولية أو المحلية .

ويكمن نجاح تطبيق إستراتيجيات المنافسة الدولية في التعرف على الاستراتيجية المناسبة التي يمكن استخدامها - ضمن استراتيجيات المنافسة فى المواقف المختلفة - حيث إن استخدام أى إستراتيجية منها ينتج عنه مخاطر، كما يتطلب تطبيقها لمهارات ، وموارد ، وأوضاع تنظيمية مختلفة لنجاح تطبيقها . ويفيد هنا استخدام مدخل المقارنة التطويرية النموذجية Benchmarking لمعرفة ورصد جوانب التميز لدى شركة النقل الخطي الدولية عن منافسيها ، وكذا مواطن الضعف لديها ، والتي يلزم تطويرها ، وإدخال التحسينات والتعديلات عليها .

وتقسم إستراتيجيات المنافسة الدولية إلى ثلاث إستراتيجيات هي :

1- إستراتيجية التكلفة المرشدة .
2- إستراتيجية تميز الخدمة .
3- إستراتيجية التركيز على الخدمة .

وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الثلاث :

1-9-2 إستراتيجية التكلفة المرشدة :

يمكن توضيح محاور تركيزها ، والمتطلبات المهارية والتنظيمية اللازمة لتطبيقها ، ومزايا استخدامها كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (2-4)

توصيف إستراتيجية التكلفة المرشدة

مزايا الاستخدام	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات المهارية والموارد اللازمة للتطبيق	محور/محاور التركيز
• تحقيق عائداً أعلى من متوسط العائد المعتاد تحقيقه • إمكانية مواجهة المنافسة الدولية ، لأنه من الصعوبة منافسة الشركة خارج نطاق المنافسة السعرية • تقوية وتدعيم المركز التنافسي • إمكانية مواجهة الضغوط والمخاطر الاستثمارية	• رقابة محكمة على بنود التكلفة • تقارير رقابية تفصيلية ودائمة • تحديد المسئوليات بوضوح • الالتزام بتطبيق الموازنات الكمية الموضوعة	• زيادة الاستثمارات المالية ونموها • مهارات وفنون الإنتاج • تخفيض تكلفة النقل دوليًا • أن تتسم شركة النقل الخطي الدولية ببعض المزايا عن المنافسين مثال: • كبر النصيب السوقي الدولي • وفرة المواد الخام ومستلزمات الإنتاج • وجود تصميمات فاعلة تهيئ سهولة في تقديم الخدمة	• إنتاج/تسويق الخدمة عند أقل تكلفة قياسًا بالمنافسين اعتماداً على الخبرة والكفاءة. • يحتاج خفض التكلفة إلى : - الاهتمام بطرق تقديم الخدمة . - وجود حد أدنى من العملاء في الدول المضيفة التي تعمل بها . - تخفيض جميع التكاليف الخاصة بالفروع التابعة مثال : تكلفة تقديم الخدمة والبحث والتطوير ، وتكلفة مدخلات الإنتاج .

2-9-2 إستراتيجية تميز الخدمة :

يمكن توضيح محاور تركيز هذه الإستراتيجية ، والمتطلبات المهارية والتنظيمية اللازمة لتطبيقها ، ومزايا استخدامها ، كما هو مبين فى الجدول التالي :

جدول (5-2)

«توصيف إستراتيجية تميز الخدمة»

مزايا الاستخدام	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات المهارية والموارد اللازمة للتطبيق	محور/محاور التركيز
• حماية شركة النقل الخطي الدولية نتيجة ولاء عملاء الدول المضيفة ورضائهم • تدعيم فرص وضع سعر مرتفع للاسم والعلامة التجارية • إمكانية زيادة المخصصات والاحتياطيات ، بسبب قدرة شركة النقل الخطي الدولية على فرض الأسعار العالية لخدماتها • مرونة التعامل مع مصادر التوريد عند زيادة الأسعار لوجود احتياطيات مالية • مواجهة الضغوط وعدم التأكد ، لعدم وجود متغيرات للمقارنة مع ما يقدمه المنافسون من خدمات • تحد من إمكانية دخول منافسين جدد للدول المضيفة التي تعمل بها شركة النقل الخطي الدولية حيث الحاجة لمنافس قوى لديه القدرة على التغلب على الخدمة المتميزة ذات درجة الولاء العالية • تدعيم الموقف التنافسي • تحقيق ربحية عالية بالرغم من عدم زيادة النصيب السوقي الدولي	• وجود مساندة قوية من أنشطة البحث والتطوير والأنشطة التسويقية • موضوعية المقاييس المستخدمة ، إضافة إلى المقاييس الكمية • قوى بشرية ذات مهارة عالية ومحترفة • التآلف والتناغم بين مجموعة المهارات المتميزة . • تعاون كبير بين الفروع التابعة في الدول المضيفة بعضها البعض ، وبينها وبين الشركة الأم	• قدرات تسويقية عالية • هندسة الخدمة • وجود قدرات إبداعية • وجود أنشطة بحث وتطوير • السمعة الطيبة • توافر درجة عالية من تكنولوجيا القيادة • اتباع الأعراف والتقاليد السائدة في الدول المضيفة التي تعمل بها . •	• اتخاذ كافة التدابير والأفعال التي تجعل الخدمة التي تقدم متميزة وفريدة • مثال : ترسيخ صورة ذهنية طيبة لاسم الشركة . وعلاماتها التجارية والتصميمات الموضوعة ، ومستويات الجودة. • الفن التكنولوجي المستخدم وما ينتجه من مزايا: التسهيلات والخدمات المقدمة للدول المضيفة • تكمن المزايا التنافسية في الاختلافات المميزة للخدمة • تحمل شركة النقل الخطي الدولية لتكلفة عالية في البداية للوصول إلى التميز، حيث الحاجة إلى : • مواد خام ومستلزمات تشغيل عالية الجودة • عمليات بحث وتطوير مكثفة • احتمال تسعير الخدمة بسعر مرتفع تتقبله الدولة المضيفة من أجل الحصول على الجودة العالية

3.9.2 استراتيجية التركيز على الخدمة :

تتمثل محاور تركيز هذه الاستراتيجية فيما يلي :

1- التركيز على الدول المضيفة، والشرائح السوقية وقطاعات العملاء المنتظر خدمتهم .

2- تقسيم الدول المضيفة - المحتمل تواجد فروع بها - جغرافيا .

3- التركيز على عدد محدود نسبيًا من الدول المضيفة .

4- تسعى شركات النقل الخطى الدولية إلى تخفيض التكاليف .

وتأسيسا على المحاور السابقة ، تقوم شركة النقل الخطى الدولية باستخدام كافة السياسات الخاصة باستراتيجيتى التكلفة المرشدة ، وتميز الخدمة ، حيث يتم توجيهها لتحقيق الموازنات الموضوعة .

4.9.2 استراتيجيات تدويل أعمال وأنشطة شركات الخدمات الخطية :

كما ذكرنا من قبل ، فإن سعى منظمات الخدمات الخطية لتدويل أعمالها وعملياتها خارج نطاق دولها الأم - إنما يستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف، التي يتمثل اهمها فى تحقيق الربحية على مستوى الشركة الأم ، والاستقرار، والنمو والتوسع فى الأسواق الدولية المضيفة .

ولتحقيق مجموعة الاستهدافات السابقة ، تقوم شركات النقل الخطى الدولية بتخطيط محفظة دوافعها التى تجيب عن مجموعة الاستفسارات التالية :

أ- أين توجد الدول المضيفة ذات معدلات النمو المرتفعة ؟

ب- هل ستقوم المنظمة بدخول الدول المضيفة هذا العام أم لا ؟

ج- هل ستعمل شركة النقل الخطى الدولية في الدول ذات المخاطر المرتفعة أم لا ؟

د- ما هى نوعية وحجم الاستثمارات التى سيتم توظيفها فى كل دولة مضيفة ؟

هـ- أين توجد الدول ذات الوفرة فى مدخلات ومستلزمات التشغيل ؟ وما تكلفة الحصول عليها من هذه الدول ؟

و- ما درجة المنافسة المحتمل مواجهتها من جانب المنظمات المحلية الموجودة فى الدول المضيفة المزمع العمل فيها ؟

ز- ما حجم السوق، والنصيب السوقى لشركة النقل الخطى الدولية في الدولة المضيفة ؟

ح- ما درجة التأكد المتوافرة لدى شركة النقل الخطى الدولية عن السوق ، أو الأسواق المضيفة .

توفـر الإجابـة عـن مجموعـة الاستفسـارات السـابقة إمكانيـة قيـام شـركة النقـل الخطى الدولية بالاختيار من بين الإستراتيجيات البديلة التالية :

1-4-9-2 إستراتيجية الاستخلاص :

تستخدم هذه الاستراتيجية أسلوب تقديم خدمـات مباشـرة ، نظـرًا لانخفـاض مخاطرها ، أو قـد تلجأ شـركة النقـل الخطى الدوليـة إلى منـح الـتراخيص . ويسـتهدف بهذه الاستراتيجية تخفيـض حجـم الاسـتثمارات فـى مسـتلزمات ومـدخلات التشـغيل . ولهذا يكون العائد المحقق منها عاليًا .

2-4-9-2 استراتيجية الاختراق :

تسـتخدم هــذه الاســتراتيجية العقــود طويلــة الأجــل فــى الأســواق الدوليــة الجديدة. هذا مع استثمار مبالغ كبيرة لمنح التسهيلات ، وعمل عقـود طويلـة الأجـل مـع مصـادر التوريـد المختلفـة. وبهـذا تضمـن شـركة النقـل الخطـى الدوليـة بيـع خدماتـها لأطول فترة ممكنة .

3-4-9-2 استراتيجية التخلص من الفائض :

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يوجـد لـدى شـركة النقـل الخطـى الدوليـة وفرة في الخدمـات الـتي تقدمـها ، نتيجـة لصغـر الطاقـة الاسـتيعابية فـى الأسـواق الأم . وهنا تتجه شركة النقل الخطى الدولية إلى الأسواق الدولية لبيع هذه الخدمـات الوفـيرة بأسعار منخفضة لحفظ التوازن في التكلفة .

والمنظمـات الـتي تسـتخدم هــذه الاســتراتيجية غالبًـا مــا تنظـر إلى الفـرص التسويقية قصيرة الأجل فى الأسواق المضيفة .

4-4-9-2 إستراتيجية الاستكشاف :

حيث توجه شركة النقـل الخطـى الدوليـة قـدرًا محـدودًا مـن اسـتثماراتها فـى الدول المضيفة لبيان ما إذا كان بمقدورها عمل وعقد تعاقدات أكبر فى المستقبل أم لا.

وتتيح هذه الاستراتيجية للمنظمة الحصول علـى بعـض الخبرات فـى التعـامل مع الأسواق المضيفة الجديدة، وزيادة الاتصال بهذه الأسواق.

الفصـــل الثالث

الجوانب التطبيقية لعمل التجارة البحرية

فكرة عمل جداول السفن المنتظمة

Liner Scheduling

تعتمد سفن الخطوط المنتظمة على جداول خاصة بعملية الإبحار ، لأننا - كما سبق - وان تم تعريفها بأنها تلك السفن التي تقوم بالخدمة طبقًا لبرنامج محدد المواعيد ، معلن مسبقا ، وهو ما نقوم بإيضاحه في تلك الجزئية وهى كيفية عمل جداول - لإبحار تلك السفن - غاية في الدقة بحيث يمكن تطبيقها بشكل عملي أو حقيقي ، وغالبا ما يقوم بعمل هذه الجداول لجنة منبثقة من سكرتارية المؤتمر الملاحي ، ويجب ان يكون أعضاء هذه اللجنة ذوى كفاءة عالية ، من حيث القدرة على التخطيط والإدارة .

1.3 جداول الإبحار :

1-1-3 العناصر التي تؤثر على تكوين جداول الإبحار:

1- عدد السفن العاملة على الخط الملاحي .

2- توافر الأطقم الكافية والبديلة للعمل على هذه السفن .

3- حجم ونوع ومواصفات التجارة على هذا الخط الملاحي .

4- تقلب التجارة من حيث الزيادة أو النقصان ، حيث يؤثر ذلك على الطلب على السفن

5- جداول سير وسائل النقل الأخرى المكملة للنقل البحري في الموانى المختلفة ، مثل السكك الحديدية – أو السفن الأخرى (النهرية).

6- حالات الطقس على مدار السنة ، وحالات المد والجزر ، ومدى تأثير ذلك على الدخول والخروج من الموانى .

7- زمن الرحلة ما بين الموانى ، من حيث المسافة ، وسرعة كل سفينة

8- وجود بعض القنوات والمضايق المائية على طريق الخط الملاحي ، وتأثير ذلك على حسابات جداول الإبحار .

9- أوقات الدخول والخروج من الموانى (ليلا ونهارا) .

10- الوقت المستغرق لعمليــات الشــحن والتفريــغ ، وإجــراءات الوصــول والمغـادرة بالنسبة لسلطات الميناء .

11- مقدرة كل سفينة علـى العمـل طوال العـام ، وهـل يتخلـل ذلـك مواعيـد دخـول الحوض الجاف ، أو القيام بأعمال إصلاحات تستلزم بعض الوقت .

12- توقع ظهور مشاكل سياسية مثل إجراءات مقاطعـة بالنسبة للسفن فى موانـى محددة أو أن تكون هناك دول محظور التجارة منها

13- ترتيبـات المنافسـة مـع السفن الأجنبيـة الـتي قـد تدخـل مؤقتـا علـى الخـط الملاحي.

14- التشغيل الاقتصادي لكل سفينة لتقليل تكلفة الرحلة .

15- الترتيبات الخاصة بحالات الطوارئ ، كالإجراءات بالموانى .

16- تداخل خطة التزود بالوقود مع جداول الإبحار الأساسية .

2-1-3 بعض النقاط الهامة المساعدة فى وضع جداول الإبحار :

17- تلافى الأخطاء والمشاكل الموجودة في الجدول القديم .

18- مراعاة سبل تحسين الجدول ، للرقى بالخدمـة مـن جانـب ، وتخفيـض النفقـات على الجانب الآخر.

19- مواجهة الجدول الحالي أو المفترض - اي منافسة محتملة من سفن أجنبية .

20- مدى استيعاب الجدول الجديد طلـب الشـاحنين ، وحركـة التجارة ، مـع تواجـد درجة من المرونة لمواجهة الزيادة أو النقص على الطلب .

21- توظيـف السفن بالطريقـة المثلـى ، مـن حيـث تأثـير السـرعة علـي اقتصاديـات التشغيل ، بمعني في حالة وصـول السـفينة إلى الميـنـاء فجـرا فـهل يمكنـها الدخـول مباشرة والرباط على الرصيف بحيـث تبـدأ العمـل مـع سـاعات العمـل الأولى ؟ أم يجب تخفيض السرعة للوصول صباحا وتضيع الساعات الأولى .

* وهناك قاعدة هامة أخرى :

يجب دائما تشغيل جداول الإبحار على فترات سماح للسفن ، بحيث تستطيع تعويض التأخير الناتج عن الطقس السيئ وذلك في حالة التأكد الكامل من استحالة الحفاظ على السرعة القصوى للسفينة، ويتأتى ذلك باختيار سرعة أقل من السرعة المعتادة . ومثال على ذلك "سفن الحاويات" حيث إنها تعد من السفن ذات السرعة العالية ، فقد تصل سرعتها من 20-22 عقدة ، وقد تصل إلى 24 عقدة ، ولكن هذه السرعة العالية قد تكون مصدر خطورة في حالة الجو السيئ ، ولذلك تلجأ هذه السفن إلى تخفيض السرعة إلى 18 عقدة حتى زوال تأثير حالة الجو السيئة ، على أن تعوض ذلك التأخير بزيادة السرعة إلى سرعتها المعتادة ، أو أكثر من المعتادة ، حتى تصل في الميعاد المحدد لها ، وذلك لأن المنافسة الحقيقية فى مؤتمرات الحاويات هي المحافظة على جداول الإبحار ، نظرا لقرب الأسعار.

3-1-3 أهم العناصر الأساسية لبدء عمل الجداول :

22- "يجب أن يكون لكل عنصر من العناصر الخاصة بتشغيل السفينة - له مساهمة إيجابية فعالة ، بقدر يضمن الدخل المتوقع من السفينة" .

23- السرعة لتحقيق معدل دوران سريع .

24- التوفير في الوقود لتخفيض النفقات .

25- كمية الوقود على السفن بالقدر الذي يسمح لها بشحن أكبر كمية من البضائع المسموح بها .

26- مواعيد الدخول والخروج من الموانى وتناسبها مع مواعيد الوصول للميناء التالي.

27- الدخول والخروج من الموانى ، في أوقات مناسبة ، لتوفير نفقات الأجر الإضافي للطاقم ، المرشدين وبالتالي عمال الرباط .... الخ .

28- تحديد الميناء الأساسي ، أو الموانئ الأساسية ، بواسطة خبراء الحركة لكل رحلة.

29- تحديد الميناء الثانوي من حيث حجم البضائع المتداولة أيضا .

30- لتخطيط الجداول ، هناك حاجة ماسة للتعاون بـين أقسام الحركـة والتشـغيل داخل شركة الخطوط المنتظمة .

31- تجميع المعلومات ، لوضع الجـدول مـن " المانفست " القديم والحديث ، وهـى تعتـبر مصـدرا فعـالأ للمعلومات ، وبالتـالي تكويـن قـاعدة بيانـات عـن الموانـئ وتتمثل فى:- طبيعة الميـنـاء الجغرافيـة ، ومـدى تأثرهـا بالريـاح أو الأمـواج أو المد والجذر .

32- طبيعـة العمـل بالمينـاء ، وأوقـات العمـل الرسميـة ، وأوقـات الأجـر الإضـافي ، والعطلات الرسمية.

33- عدد الأوناش والمعدات اللازمة لعمليات التداول .

34- إنتاجية كل نوع من أنواع البضائع .

35- أوقات الدخول والخروج من الميناء .

إمكانية التزود بالوقود في الميـنـاء خـلال عمليـات تـداول البضاعـة ، وذلـك لأن توافر الميناء الجيد هو الـذي يتيـح معـدل دوران سـريع للسـفينة ، وهـذا يعـني بالنسـبة لخطوط الملاحة :

(أ) عددا أكبر من الرحلات كل سنة لكل سفينة .

(ب) عائدا أو أرباحاً أكثر .

ويلاحـظ هنـا الاحتيـاج الشـديد لتكويـن الشـكل النـهائي للجـدول إلى الخـبرة ، وعقلية ، ووعي كل من الأشخاص التاليين :

36- ملاك السفن

37- مشرفي الموانئ

38- مشغلي الشحن والتفريغ

4-1-3 افتراضات ملاك السفن:

هناك عدة افتراضات يضعها ملاك السفن عند تطبيق جدول الإبحار :

1- أن السفينة الخطية سوف تشحن بعدد كبير من البضائع ، وأن "تستيف" السفن سيتم على حسب مشغلي الشحن والتفريغ المختلفين فى ادائهم .

2- الموانئ التى تم وضعها فى الجدول ، لن تتغير خلال مدة الجدول ما دامت حالة العمل ثابتة ، ولا يوجد اضطراب على سبيل المثال .

3- لا يوجد سماح لحالات الجو السيئة ، إلا إذا كانت المعلومات تؤشر إلى استحالة الحفاظ على السرعة القصوى للسفينة .

4- عادة التأخير فى الجداول لمدة (ساعتين أو ثلاث ساعات) ليست خطيرة ، ولكن من الممكن أن تحدث مشاكل لو حدث تجميع لها فى الخط .

5- فى حالة دخول السفينة إلى الحوض الجاف لعمل الصيانة ، بوضع ذلك فى الاعتبار في الجدول قبلها بعدة شهور ، ليسمح للسفينة بالانسحاب من الخط الملاحي .

6- فى حالة السفينة الجوالة وناقلات البترول ، يتم عادة جدولتها بالاعتبارات نفسها التي تحكم السفن الخطية ، ولكن الفرق هو عملية التكرار للرحلات في السفن الخطية .

2-3 جداول التزود بالوقود Bunkering schedule

هو أيضا من أهم الجداول التي تعتمد عليها سفن الخطوط المنتظمة ، فهو يسير جنبا إلى جنب مع جداول الإبحار ، وقد يتفق أعضاء المؤتمر على التعاقد لسفنهم جميعها مع متعهد واحد أو تترك الحرية لكل صاحب سفينة فى التعاقد منفردا ويرجع ذلك إلى طبيعة تكوين المؤتمر وكيفية عمل الحسابات فى نظامه المؤتمر .

ونجد أن أهم ما يوضح جدول التزود بالوقود ما يلى :

أ) المكان الذى سيتم فيه إمداد السفينة بالوقود .

ب) الكميات التي ستؤخذ على ظهر السفينة ، مع أسماء الموردين ، وهنا نلاحظ أنه جرت العادة على قيام مالك السفينة بالاتفاق مع أكثر من مورد . لضمان توافر الكميات التي تحتاجها السفينة في أي وقت لدخولها ميناء التزود بالوقود .

1-2-3 العناصر الأساسية لوضع خطة التزود بالوقود :

وتعتمد خطة الوقود على دراسة ما يلي :-

1- يجب أن تتوافق خطة التزود بالوقود من كافة الأوجه مع متطلبات اتفاقية خطوط الشحن ، ومناطق إبحار السفينة .

2- يجب أن توضع الخطة بأحكام طبقا للمسافات بين الموانئ والاستهلاكات الخاصة بالسفينة ، مع توفير أمان كامل ضد تقلبات الجو ، بحيث لا تحمل السفينة كميات وقود زائدة ، كان من الممكن شحن بضائع بدلا منها.

3- هل يمكن للسفينة التزود بالوقود من مواني الرحلة الأساسية أم من مواني خارج خط السير الأساسي ؟

4- هل يمكن التزود بالوقود خلال عمليات الشحن والتفريغ ؟

5- إذا كان التموين من مواني خارج خط سير الرحلة ، فيجب أن يكون هذا الانحراف في أضيق الحدود و المسافات .

6- يجب أن تكون نوعيات الوقود المتاحة متطابقة مع نوع الآلات الخاصة بالسفينة حيث يوجد نوعان من الوقود وهما المازوت الخاص بالماكينة الرئيسية للسفينة والنوع الثاني وهو السولار ، وهو خاص بالماكينات المساعدة مثل المولدات .

7- كيف يتم التزود بالوقود ؟ أو يتم عن طريق خط أنابيب ؟ أم يجب الربط على رصيف أخر خاص بالوقود ؟ أم عن طريق المواعين ؟

8- أسعار الوقود السائدة في مواني خط السير .

9- إمكانية توافر نوعيات الوقود والزيوت في مواني خط السير .

10- معدل التموين وكمية الوقود المشحونة في الساعة .

11- كفاءة موردي الوقود في تلبية احتياجات السفينة .

12- إمكانية الحصول علي تسهيلات في السداد .

13- ملاحة السفينة المطبقة بالسياسات الدولية والقوانين المطلوبة من الجهات الرسمية والشبه رسمية .

14- شعور مالك السفينة نحو الرحلة من حيث الربح أو الخسارة بأقل تقدير .

ونلاحظ أنه قد لا تترك السفينة المسار المحدد لها تماما للحصول على وقود بسعر أرخص ، لأن تحول المسار يأخذ شكل تأخير كبير ، ووقتا يحسب بتكلفة أكبر من التوفير في سعر الوقود ، وعليه عادة يتم التزود بالوقود من الميناء الذي يقع في طريق الرحلة البحرية بحيث يكون مناسبا من حيث :

" كميات كافية بسعر جيد وبدون تأخير للسفينة "

قد تخرج أو تنحرف سفينة الخطوط المنتظمة عن مسارها المحدد ، للحصول على وقود أرخص. بعد دراسة العوامل التي سبق ذكرها يتضح أن :

عملية التزود بالوقود في الخطوط المنتظمة هي عملية اقتناء أكثر منها خطة ، بسبب أنها تعمل بخدمة ترددية .

3.3 أهم النقاط السلبية في حركة التجارة ، والتي تؤثر على كل من جداول الإبحار وجداول التزود بالوقود :

1- اتجاه حركة بعض أنواع الشحنات في اتجاه واحد ، كالخامات من الدول النامية إلى الدول الصناعية ، أو البترول من موانئ تصدير البترول ، والعودة إليها بالسفينة فارغة .

2- قد تستورد بعض دول أنواعا من البضاعة ، كالحبوب فتأتي السفينة محملة في اتجاه واحد ، وتعود وهي فارغة علي الصابورة .

3- بعض الحكومات تفرض قيودا علي استيراد أو تصدير نوعيات معينة من البضائع ، مما يؤثر علي حركة البضاعة ، وجعلها غير منتظمة .

4- بعض العوامل الجوية كالرياح ، او المد ، أو الجزر ، تتسبب في غلق الموانئ لفترات زمنية طويلة ، كما تتسبب الثلوج في غلق بعض الموانئ والممرات المائية للعديد من الشهور.

5- تعاني سفن الركاب من عدم اتزان في حركة نقل الركاب التي تتمثل في مواسم ذروة واوقات لا تعمل فيها السفينة إلا بنصف طاقتها .

6- قد تلعب السياسة الدولية دوراً ذا تأثير مباشر علي حركة البضاعة ، مثل الحصار الاقتصادي او المقاطعة على بعض الموانئ ، أو الدول ، أو سفن بعض الدول.

7- اثر قانون قواعد السلوك الصادر عن منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD 20/40/40 على حركة نقل البضائع وكيفية نقلها .

8- اثر قانون الولايات المتحدة 50٪ على حركة البضائع ، من وإلى الولايات المتحدة.

9- النمو السريع لأساطيل دول الكتلة الشرقية والشحن بأسعار اقل من الأسعار العالمية واثر ذلك على نشاط المؤتمرات .

4.3 دور الوكلاء : AGENTS' ROLL

*** الوكيل :**

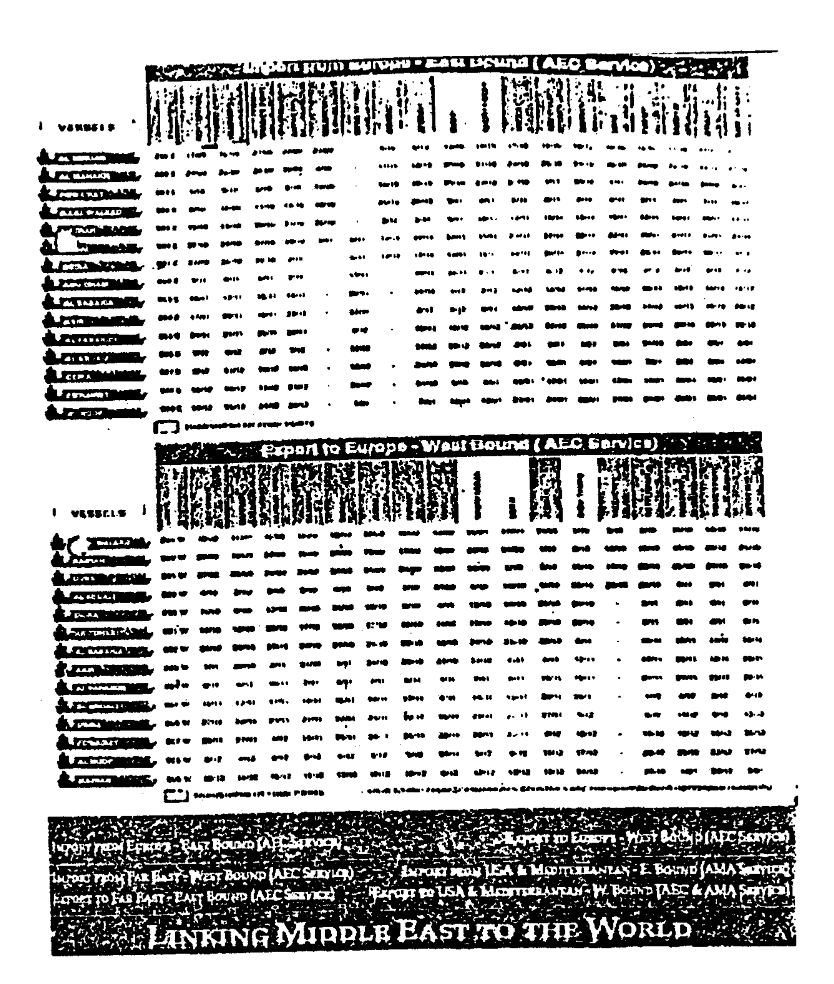
هو الشخص الذي منح أو حصل على تفويض واضح وصريح أو ضمني ليقوم بالعمل عن شخص آخر (مانح التفويض) وهذا الشخص يسمى " الأصيل ".

*** الوكالة :**

هي العلاقة بين الأصيل ووكيله، وهي – عموما - تتم عن طريق عقد بين الطرفين (الأصيل والوكيل)

*** سلطات الوكيل :**

الوكيل مفوض ضمنيًا لعمل كل ما هو ضروري لإنجاز التفويض الممنوح له فعليا ، ولا يجب أن يتعدى الوكيل حدود سلطات الأصيل ، فالوكيل مفوض - طبقا لعقد الوكالة - للعمل حسب العرف والعادات في المكان الذي يعمل فيه ، طالما كان ذلك يعبر عن طبيعة عمل الوكالة .


Import from Europe - East Bound (AEC Service)
VESSELS
Export to Europe - West Bound (AEC Service)
VESSELS
Import from Europe - East Bound (AEC Service)
Export to Europe - West Bound (AEC Service)
Import from Far East - West Bound (AEC Service)
Import from USA & Mediterranean - E. Bound (AMA Service)
Export to Far East - East Bound (AEC Service)
Export to USA & Mediterranean - W. Bound (AEC & AMA Service)
Linking Middle East to the World

شكل (1-3)

***واجبات " الوكيل " قبل " الأصيل " :**

يجب على الوكيل أن يقوم بواجباته المنصوص عليها في عقد الوكالة ، وان ينفذ تعليمات الأصيل ، طالما كانت فى الإطار القانوني .

ببعض الأعمال الإدارية والقانونية والتجارية في الموانئ الأجنبية ، وتمثيل السفينة أمام السلطات المختلفة ، هذا الشخص هو الوكيل الملاحي ، ونظير ذلك ، يتقاضى هذا الوكيل أجراً نظير قيامه بتلك الأعمال .

***واجبات الوكيل الملاحي :**

* الاتصال بالسلطات المحلية المختلفة للعمل على ربط السفينة عند وصولها وكذلك عند وجود التعليمات الصريحة أو فى غيابها فأن الوكيل يعمل طبقا للعرف والعادات

* وعلى الوكيل أن يجتهد ، وأن يبذل العناية والمهارة الكافية لأداء عمله بطريقة لا تتعارض مع طبيعة عقد الوكالة .

***الوكيل الملاحي :**

1- عند رسو السفن في الموانئ الأصيلة ، فأن مالك السفينة وربانها يحتاجان لمن يقوم نيابة عنهما بإجراءات سفرها .

2- تجهيز عمليات الشحن والتفريغ والتعاقد مع مقاولي الشحن والتفريغ نيابة عن المالك.

3- تخزين البضائع ، أو تسليمها لأصحابها .

4- حجز فراغات السفينة وتسويقها وشحن البضائع .

5- تحصيل قيمة النوالين المستحقة .

6- تسهيل إجراءات تموين السفينة بالمؤن والوقود والمياه العذبة وأي متطلبات اخرى .

7- تقديم كافة أنواع الخدمات اللازمة للسفينة والطاقم ، مثل استقبال الطاقم الجديد وتسفير الطاقم القديم ، وتوفير الخدمات الطبية .

8- ترتيب عمليات الإصلاح اللازمة للسفينة ، إذا كان ذلك ضروريا .

5-3 أسعار النوالين : Freight Rates

من المعروف أن الاتفاق الأساسي بين أعضاء أي مؤتمر ملاحي هو اتفاق على تطبيق أسعار نوالين موحدة Uniform rates ، وحتى لا يكون هناك مجال للمنافسة بين أعضاء المؤتمر على هذه الأسعار ، لأن المؤتمرات وضعت حداً للتنافس فيها لأسعار ، وجعلته تنافساً في الخدمة فقط ، ويمكن تعريفها بأنها :

"هي العائد المدفوع لمالك السفينة لتوصيل البضائع في حالة جيدة ، وسليمة ، وجاهزة ، على التسليم إلى التاجر . إذن الشرط الأساسي في هذا التعريف هو وصول البضائع المشحونة سليمة ، وفي حالة جيدة" .

وهناك ثلاث قياسات أساسية لتحديد أسعار النوالين ، إما على أساس :

1- الوزن.

2- القياس.

3- قيمة البضاعة.

وذلك على حسب السفينة ، أما بالنسبة للوزن والقياس :

هذا يعني أن الأسعار المحسوبة سوف تطبق على حسب المتر المكعب للطن (1000 كجم أو لكل طن 1.133 م^3) أيهما سوف يعطى ربحاً أكثر .

والسبب فى طريقة الحساب هذه ، أن البضائع المنقولة سوف تجعل السفينة تصل إلى خط الشحن قبل المساحة المتاحة فى السفينة تملأ بينما البضائع الخفيفة سوف تملأ مساحات السفينة ، وبدون وصولها إلى الحد الأقصى من الغاطس، ولذلك لا يوجد أمام مالك السفينة إلا أحد اختيارين (إذا كان معامل تستيف البضائع أقل من 1.133 م^3 لكل طن) فتحسب على قواعد الوزن ، بينما (إذا كان معامل تستيف البضائع أكبر من 1.133 م^3 لكل طن) تحسب على إساس القياس أو الحجم .

وتعريفة الخطوط المنتظمة تحسب أسعارها على البضائع الموجودة بانتظام ، وهذه الأسعار تعتمد على عامل التستيف " نسبة الحجم إلى الوزن " أو على قيمة البضائع وعلى وضع المنافسة. أما بالنسبة للبضائع ذات القيمة العالية Add volume rates ، أو نسبة القيمة الزائدة ، فتحسب على أساس نسبة من القيمة ، وهذه النسبة من (1 : 2٪) من قيمة البضائع مثلا تليفزيون ثمنه 200 دولار:

∴ نسبة 1٪ = 2 دولار للتليفزيون الواحد .

∴ فإذا كان النولون على أساس 5 دولار ∴ يضاف 2 دولاران قيمة مضافة

∴ النولون = 7 دولارات .

وهناك أيضا الأسعار المفتوحة open rates ، والتي تعتمد على البضائع ذات الكميات الكبيرة في حالة عدم الاشتراك في المؤتمر الملاحي .

1-5-3 العناصر الأساسية لوضع أسعار النوالين :

وهناك العديد من العوامل المؤثرة في تحديد أسعار النوالين منها على سبيل المثال :

1- خصائص البضاعة سواء أكانت (خضرة أو فاكهة أو كراتين او حاويات أو ..)
2- حجم البضاعة ، أي الكميات الموجودة في الخط الملاحى بشكل عام .
3- احتمالات الخسارة نتيجة لتلف البضاعة ، مثل الخضراوات ، الفاكهة
4- التغليف : حيث ، إن التغليف الجيد ذو نولون أقل .
5- تستيف البضاعة ، أو معامل التستيف (الوزن ، القياس)
6- البضائع ذات الأوزان الثقيلة ، مثل قاطرات القطار .
7- البضائع ذات الأطوال الكبيرة ، مثل الخشب .
8- **المنافسة** :

أ- المنافسة ما بين الناقلين فى الخدمة.

ب- المنافسة ما بين وسائل النقل الأخرى.

9- تكاليف التشغيل المباشرة :

أ- الثابتة (الاستهلاك ، المؤن ، التأمين ، ...... الخ)

ب- المتغيرة (رسوم الموانئ ، الوقود ، أجور الطاقم ..... الخ)

10- المسافة البحرية ما بين ميناء القيام وميناء الوصول .
11- تكلفة المناولة (عملية الشحن والتفريغ)
12- المساعدات الملاحية المستخدمة مثل : (الإرشاد ، القطر ، ...)
13- تسهيلات الموانى ← قوانين الموانى ، مكان الميناء ، رسوم الميناء
14- احتمالات عبور القنوات
15- احتمالات رجوع البضاعة لعيوب في المواصفات من الشاحن نفسه .

2-5-3 العلاقة المباشرة بين شركات الخطوط الملاحية المنتظمة وبعض العملاء :

ويقصد بذلك أن العلاقة المباشرة التي تربط عمل شركات الخطوط الملاحية المنتظمة وبعض العملاء من الشاحنين الذين يمثلون وزنا نسبيًا كبيرًا في نطاق تعاملات تلك الشركات هذه العلاقة تؤثر بدرجة كبيرة على تحديد فئات النولون البحري الخاصة بنقل بضائعهم ، كما تؤثر عليه إمكانية تعديل أسعار تلك النوالين . وقد تصل هذه العلاقة حدا يترتب عليه إنشاء خطوط ملاحية جديدة خاصة بنقل بضائعهم المصدرة أو المستوردة ،خاصة فى أوقات الأزمات السياسية والاقتصادية ، علاوة على تحديد أسعار نولون تمييزية تتم فى إطار جدول إبحار خاص بهم.

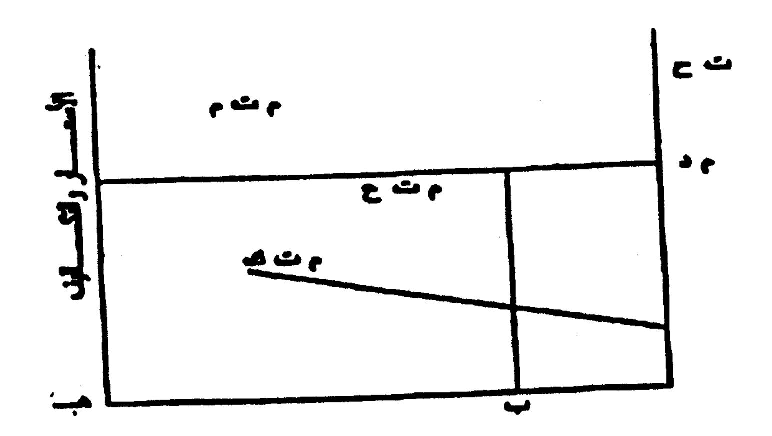
وحتى لا يترتب على منح مثل هذه الامتيازات السابقة للعملاء المعنين- تحقيق خسائر تتحملها السفن النظامية ، فان شركات الخطوط الملاحية المنتظمة تحرص على وجود علاقة تعويضية متبادلة بين أنواع البضائع التي يتم نقلها. بحيث يتم تحديد فئات نولون مرتفعة تزيد من الإيرادات الإجمالية الفعلية بالنسبة لأنواع معينة من البضائع ، على نحو يعوض نقص إيرادات السفن الناجم عن تخفيض فئات النوالين الى المستوى الذي يعجز معه عن ملاحقة التكاليف ، وذلك بالنسبة لأنواع أخرى من البضائع .

* **بعض الملاحظات على تسعير خدمات النقل البحري بالنسبة للسفن النظامية :**

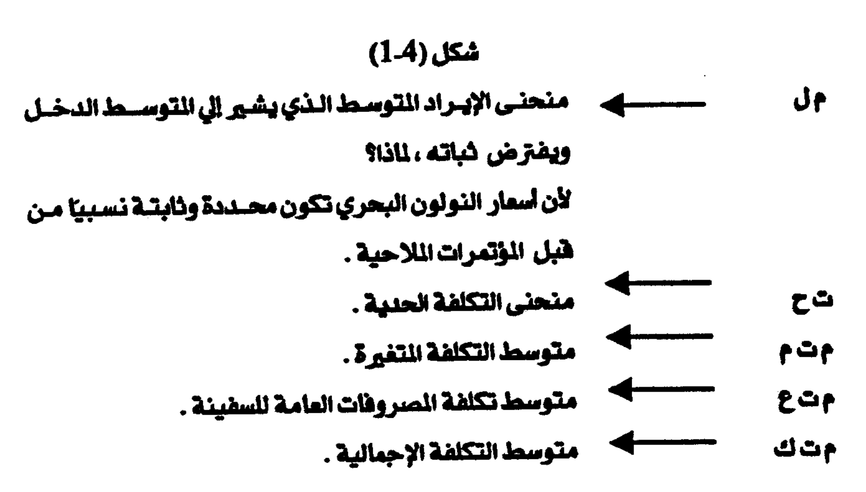
1- أن تحديد أسعار النوالين البحرية قد تنطوي على قدر من التفرقة فى فئات نوالين نقل بعض البضائع التي قد تتماثل من حيث تكاليف النقل والمناولة ، بالرغم من اختلافها في النوعية ، كما تشمل تلك التفرقة اختلاف فئات نولون نقل البضائع المتماثلة الى مواني مختلفة ، وذلك لانخفاض تأثير عنصري المسافة وتكاليف – رسوم المواني- على تحديد سعر النولون .

2- أن تشغيل السفن العاملة على الخطوط المنتظمة ، وطبقاً لجداول إبحار معينة ، يؤثر في سلوك التكاليف المتغيرة ، وكذلك التكاليف الحدية لنقل البضائع ، وتفسير ذلك إنه في الحالات التى يزداد فيها الطلب على نقل البضائع عبر السفن النظامية ، يميل منحنى التكلفة المتغيرة إلى الارتفاع ، حيث قد تضطر السفينة

(المرتبطة بجدول لبحار معين) إلي نظام العمل الإضافي في الميناء ، الأمر الـذي يـؤدى إلي تزايد التكلفة الحدية ، كما يتضح من الرسم البياني التالي :



شكل (1-4)



م ل ⟵ منحنى الإيراد المتوسط الذي يشير إلي المتوسط الدخل ويفترض ثباته ، لماذا؟

لأن أسعار النولون البحري تكون محددة وثابتة نسبيًا من قبل المؤتمرات الملاحية .

ت ح ⟵ منحنى التكلفة الحدية .

م ت م ⟵ متوسط التكلفة المتغيرة .

م ت ع ⟵ متوسط تكلفة المصروفات العامة للسفينة .

م ت ك ⟵ متوسط التكلفة الإجمالية .

يتضح من الشكل السابق أنه في ظل ثبات أسعار النولون البحري ، فأن أقصى ربح ممكن للسفينة يتم تحقيقه إذا كانت معدلات التشغيل الفعلية تنحصر بين المسافة (ه ب) حيث إن استغلال فراغات السفينة بعد النقطة (ب) سيترتب عليه خسائر مالية ناجمة عن تزايد التكلفة الحدية بما يفوق متوسط الإيراد الكلي للسفينة .

3- أن مالكي السفن لا يستطيعون الاستمرار في هذه المستوى من عرض خدمات النقل البحري – بعد النقطة ب – وتحقيق خسائر مستمرة. الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة تعديل جداول الإبحار ، أو زيادة سرعة السفينة بمقدار عقدة أو عقدتين، تجنبا لتشغيل السفينة في أوقات عمل إضافية . مع ملاحظة أن زيادة سرعة السفينة سوف يستلزم زيادة في تكلفة الوقود الإضافي . وبعبارة أخرى فإن زيادة سرعة السفينة قد تغني عن الحاجة إلي التشغيل الإضافي ، وبالتالي تخفيض معدل تزايد التكاليف المتغيرة بنسبة معينة ، إلا أنها لا تحد من ميل التكاليف المتغيرة للتزايد . والخلاصة : إن تثبيت أسعار النولون البحري - في هذه الحالة - من المتوقع أن يؤدى إلي تحقيق خسائر مالية يتم تخفيضها من خلال تأجير السفينة بعد انتهاء فترة العمل المحددة لها. وذلك إلي عملاء آخرين يرغبون في استئجار السفينة مقابل أسعار نوالين مرتفعة نسبيا ، على نحو يعوض قدر من الخسائر الناجمة عن زيادة سرعة السفينة ، الذي يتطلبه الالتزام بجداول إبحار محددة ، في ظل ثبات أسعار النولون البحري من قبل المؤتمرات الملاحية.

4- من كل ما سبق يتضح أن أفضل مداخل التسعير التي تستخدم لتسعير خدمات النقل البحري عبر السفن النظامية - هو مدخل التمييز السعري ، الذي يؤدي الالتزام به إلي تحديد هيكل نوالين ، يفاضل بين البضائع المنقولة من حيث الوزن والحجم والقيمة. فضلاً عن مراعاة اختلاف سلوك التكاليف – وتحديدا : التكاليف المتغيرة والتي يرتبط اتجاهها صعودا وهبوطا بمستوى التشغيل الفعلي لطاقة السفينة ، والذي يتوقف بدوره على عدة عوامل ، لعل من أهمها الخصائص الفنية للسفينة، وظروف الطلب والتقلبات التي يشهدها هذا الطلب على خدمات النقل البحري بصفة عامة.

3-5-3 أنواع الأسعار المضافة Surcharges:

ويلاحظ أنه بعد الأخذ في الاعتبار كافة هذه العوامل السابق ذكرها ، فقد تحدث تغيرات طارئة ، ولذلك تضاف تلك الأسعار تحت ما يسمى بالأسعار المضافة Surcharges التى تظهر مع الأسعار الأساسية. ونذكر هنا بعض الأمثلة لها :

Adjusting Factor

1- اسعار مضافة للوقود Bunker Adjusting Factor

2- اسعار مضافة للعملات Currency Adjusting Factor

3- اسعار مضافة للحروب War Adjusting Factor

وتنقسم فئات تعريفة النوالين المعلنة فى المؤتمر إلى نوعين رئيسيين فهى اما فئات لمجموعات من السلع Class rates، وإما فئات لأنواع محددة من السلع Commodity rates وعن النوع الأول تنسب الفئة إلى رقم يسمى Rating ، وهو يمثل عددا كبيرا من السلع ، تعرف السلع التي يغطيها رقم واحد باسم : " مجموعة تصنيف Class " وتتميز السلع التي توجد في مجموعة واحدة بتجانسها إلى حد ما ، يؤدي هذا التصنيف إلى تبسيط هيكل فئات النوالين ، ولكنه يؤدي نفس الوقت نفسه إلى تقييد حرية أعضاء المؤتمر في تقاضي فئات نوالين مختلفة عن أنواع البضائع المختلفة ، وكلما كان رقم التصنيف للسلع Rate classes صغيرًا كان النولون عاليا ، والعكس بالعكس .

والنوع الثاني من أنواع فئات النوالين المعلنة هو وضع فئة نولون محددة لنوع معين من البضائع Commodity rate وتتحدد على أساس سلعة معينة ذات صنف محدد ، ومثال على ذلك : " السكر في الجوالات " .

ومن أهم أنواع النوالين Through rate (النولون المخترق)ويستخدم عند شحن البضائع بعدد من الناقلين في حالة البضاعة يتم عمل Transit لها فى أحد الموانى ويتم ذلك بأن الناقل الأول يقوم بإصدار بوليصة الشحن ، ويحصل على تكلفة النقل كاملة ، ويتقاسم الربح مع جميع الناقلين الآخرين ، كما يستخدم هذا النوع في النقل المتعدد الوسائط .

4-5-3 أهم أنواع النوالين :

1. مقدم النولون : Advance freight :

* يعنى دفع جزء من النولون مقدماً قبل تسليم البضائع فى ميناء الوصول، أى يتم دفع جزء من النولون في ميناء الشحن بعد توقيع الربان على بوليصة الشحن.
* مقدم النولون لا يسترد من مالك السفينة في حالة فقد السفينة أو البضائع.

2. النولون الإجمالي Lumpsum freight :

يتم الاتفاق مع مالك السفينة على أجرة إجمالية ،بصرف النظر عن مقدار البضائع التي تشحن على السفينة ، أو يقوم مالك السفينة بتأجير جزء من سعة السفينة ، على أساس أجرة إجمالية .

3. نولون المسافة الزائدة Distance freight :

إذا لم يتمكن مستلمو البضائع في ميناء الوصول من تفريغ البضائع لأي سبب - مثل وجود ثلج يمنع السفينة من الدخول إلى الميناء أو وإذا طلب الشاحنون أن تتوجه السفينة إلى ميناء أخر للتفريغ ، أو توجهت السفينة إلى ميناء اخر امن - فإن لمالك السفينة الحق في مطالبة أصحاب البضائع عن نولون إضافي ، إذا كانت المسافة بين ميناء التفريغ الأصلي والميناء الجديد تزيد عن 100 ميل بحري.

4. النولون الضائع Dead freight :

عندما تكون البضائع المشحونة أقل من الكمية المتفق عليها - أي أقل من الحد الأدنى المنصوص عليه في عقد الإيجار- فإن لمالك السفينة الحق في أن يحصل على نولون عن الكمية الكاملة ، بعد خصم قيمة المصاريف التي كان سيتحملها ، طبقا لنصوص عقد الإيجار عن الكمية الناقصة ، يخصم منها مصاريف تفريغ البضائع التي لم تشحن.

5. النولون بالتناسب Pro-rata freight :

يستخدم عندما يتم شحن جزء من البضائع ، ولا يمكن استكمال الشحن بسبب الظروف السائدة، كأن تكون ثلجا - في هذه الحالة سيتم دفع النولون كنسبة من النولون الفعلي للرحلة ، بشرط أن يكون مالك البضائع قد وافق على هذا مسبقا.

6. نولون القيمة Ad valorem Freight :

يطبق هذا النولون على البضائع غالية الثمن ، حيث يحسب النولون كنسبة من قيمة البضائع.

7. النولون المرتجع Back freight :

يحصل هذا النولون فى حالتين :

* عنـد رفض المرسل إليـه تسلم البضائع، وفى هـذه الحالـة يحصـل مـن الشـاحن (المرسل) نولون إضافياً نظير إعادة البضائع إلى ميناء الشحن.

* عند شحن بضائع تزيـد عـن الكميـة المتفـق عليها، أو البضـائع الـتي تشحن نتيجة خطأ من القائمين على عملية شحن السفينة ، بسبب سوء وضع العلامات المميزة على البضائع.

6.3 مستندات التجارة العالمية :

Documentation Of International Trade :

تعتمد التجارة الدولية على عدة خطوات أساسية متسلسلة يصعب الاستغناء عنها ، وبإتمـام تلك الخطوات تتـم حركـة تجارة دوليـة ناجحـة ، وتتلخـص خطـوات التجارة الدولية في النقاط التالية :

1.6.3 خطوات قيام حركة التجارة الدولية :

1- إجراء مناقشات الاتفاق التجارى بين كل مـن المصـدر والمسـتورد ، وبنـاء علـى هـذه المناقشات يتم تحديد عقد الشـراء ، ومـن أشهر أنظمـة العقـد المتعـارف عليـها فـى العالم إما

FOB: Free on board

OR

CIF :Cost Insurance and Fright

FOB: تعنى أن المصدر مسئول عن البضاعة حتى تصل إلى ظهر السفينة

CIF: تعنى أن المصدر مسئول عن تكلفة البضاعة والتأمين والنولون

وفي الحالتين كليتهما المستورد هو المسئول عن العبء المالي ، وبعـد الاتفـاق علـى ذلك في العقد .

وهناك العديد من أنظمة البيع في التجارة الدولية منها :

* البيع بشرط تسليم البضاعة فى مكان إنتاجها EX WORKS .
* شرط التسليم على عربات السكة الحديد (F.O.R.(FREE ON RAIL .
* شرط التسليم فوق الشاحنات (F.O.T.(FREE ON TRUCK .
* شـرط تسـليم البضاعـة بجـانب السـفينة(F.A.S. (FREE ALONGSIDE SHIP
* البيع بشرط دفع قيمة البضاعة ، مضافاً إليها أجر النقل البحري إلى ميناء الوصول (C. & F. (COST & FREIGHT .

2- يطلب المستورد من المصدر ما يسمى بفاتورة الشراء ، والتى تتضمن : "نوع البضاعة ، القيمة ، الوزن والقياس ، التغليف ، العلامات وظروف الدفع والاستلام".

3- وبناء على هذه الفاتورة ، يقوم المستورد بفتح خطاب الاعتماد لصالح المصدر Letter of Credit ويتطلب تحصيل قيمة خطاب الاعتماد ، على أن يقدم المصدر العديد من المستندات أهمها ما يلى:

4- فاتورة الشراء الأصلية .

5- سند شحن نظيف .

6- وثيقة التأمين .

7- شهادة المنشأ .

8- شهادة الإجراءات الجمركية في بلد البائع (رخصة التصدير) .

9- أي مستندات أخرى تم الاتفاق عليها بين البائع والمشتري ، مثل بعض التأشيرات من القنصليات

10- يقوم المصدر بالحصول على ترخيص التصدير Export order

11- ويقوم المصدر بطلب حجز فراغات داخل عنابر السفينة Shipping declaration

12- شحن البضائع والحصول على إيصال الضابط الأول Mate's Receipt ، والذي يؤكد فيه شحن البضاعة ، ويوضح فيه ما إذا كانت البضاعة سليمة ، أو بها أي عيوب .

13- إصدار بوليصة الشحن طبقاً لنوع التعاقد .

حيث يكتب في البوليصة اما Freight payable at destination اي إن النولون المستحق يدفع في ميناء الوصول ، وهى تعنى أن العقد من النوع (FOB)

أما إذا تم دفع النولون مقدماً (أى فى ميناء الشحن) فيكتب فى بوليصة الشحن FREIGHT PAID وهذا يعني أن العقد من النوع C.I.F. .

ويلاحظ في بوليصة الشحن المتداولة أنه لا يتم كتابة اسم المستورد عليها ، حيث تكتب جملة Shippers order ، وذلك في حالة ما إذا كان التعامل لأول مرة ، أو لعدم وجود ثقة متبادلة بين كل من المصدر والمستورد ، وحتى يتسنى له أيضا بيع هذه البضاعة لأي شخص آخر ، كما يقوم الشاحن للهروب من بوليصة الشحن غير النظيفة بكتابة خطاب لشركة الملاحة يسمى : " بخطاب ضمان " لكي يتحمل به اي مردودات على الشركة من المستورد ، ويسمى Letter of Indemnity .

ويصدر لبوليصة الشحن النظيفة ثلاث أصول ، بالإضافة إلى العديد من الصور غير القابلة للتداول .

يحصل عليها كل من :

أ- المصـــــــدر ← حيث يقدمها إلى البنك الخاص به ؛ للحصول على تحويل الاعتماد من بنك المستورد .

ب- المســـــتورد ← حيث يقدمها إلى التوكيل الملاحي ، ويحصل منها على إذن تسليم البضاعة Delivery order

ج- شركة الملاحة ← حيث تحتفظ بها كمستندات لعمليات الشركة .

14- يقوم المستورد بتقديم بوليصة الشحن للتوكيل الملاحي ، والحصول منها على إذن التسليم.

15- التخليص جمركيا على رسائل البضائع ، وسداد المستحق للجمارك ، والشحن والتفريغ داخل المستودعات .

16- النقل الداخلي للمخازن داخل البلاد ، سواء أكان خروجا مباشرا أو خروجا غير مباشر (المخازن) .

GLOBAL BILL OF LADING FOR COMBINED TRANSPORT SHIPMENT OR PORT TO PORT SHIPMENT

UNITED ARAB SHIPPING COMPANY S.A.G.

Shipper
DOHLER-EURO CITRUS B.V.
P.O.BOX 327
4900 AB OOSTERHOUT
THE NETHERLANDS

Consignee or Order
TO ORDER

Notify Party/Address
THE KUWAITI DANISH DAIRY COMPANY
P.O.BOX 835
13009 SAFAT
KUWAIT

Vessel and Voy. No.
AL WATTYAH 766

Port of Loading
ROTTERDAM

Port of Discharge
SHUWAIKH PORT, KUWAIT

Marks and Nos. Container Nos. Seal Nos.
UACU4701023
SEAL 13077

MARKS:
FROZEN FRUITMIX
CONCENTRATE/F FM
060600
SHIPPING MARKS:
K.D.D. 1764N/600/
3004/KUWAIT
KEEP FROZEN(MINUS
18 DEGREES CEL-
SIUS)

Number and kind of Packages. Description of Goods
1 40' REEFER CONT. STC
100 - 200 LTR.DRUMS
23000 KG NET FROZEN FRUIT-
MIX CONCENTRATE/F FM
060600

Gross Weight
24.700,00 KOS

Tare 8000,00 KOS

SHIPPED ON BOARD, 14-AUG-1998
UNITED ARAB AGENCIES B.V.
FCL/FCL
SHIPPERS LOAD, STOW AND COUNT
FREIGHT PREPAID
TEMP.:-18 DEGR. C.

ORIGINAL

Total No. of Containers/Packages received by the Carrier: ONE

Movement: CY / CY

Freight payable at: ROTTERDAM

Number of Original Bills of Lading: 3/THREE

Place and Date of Issue: ROTTERDAM 14-08-1998

Signed: United Arab Agencies B.V.

شكل(2-3)

LINER BILL OF LADING

2-6-3 وظائف بوليصة الشحن :

ومن هذه المراحل السابقة تتضح أهمية بوليصة الشحن ، وما تتضمنه من وظائف نذكرها فيما يلي :

1- **إيصال تسلم البضائع :** فهي في مرحلة الشحن ، وبعد الانتهاء منه تقوم مقام الإيصال الذي يشير فيه الربان أنه تسلم البضاعة طبقا لما هو وارد في سند الشحن، من حيث الكمية ، النوع ،الوزن ، القياس ، بناء عليه يصدر سند شحن : " نظيف أو غير نظيف" .

2- **أداة لإثبات عقد النقل بين الناقل والشاحن :** يكتسب سند الشحن هذه الوظيفة طوال الرحلة من بداية الشحن وحتى نهاية الرحلة ، حيث يطبع على ظهرها جميع بنود عقد النقل ، وهنا تظهر أهمية أن يسجل عليها ما إذا كان تم دفع النولون مسبقا ، أم سيدفع في ميناء الوصول ، وهل هناك أي غرامات مستحقة أم لا ؟

3- **كمستند لحيازة البضائع :** (سند ملكية) وتأتى هذه الوظيفة في نهاية الرحلة ، فالحيازة على سند الشحن تكون من حق صاحب البضاعة ، في حالة غياب - اسم المتسلم ، أو أن يتم إصدارها لأمر ، وهنا من يملك البوليصة الأصلية يعتبر مالك البضاعة .

4- **مستند تفاوضي أو قابل للتحويل :** حيث يتم نقل ملكية هذه البضاعة بناء على تظهير المشترى الأصلي لهذه البوليصة لآخر جديد ، أو أن يقدمها إلى أحد البنوك في سبيل الحصول على قرض ، وهنا تقوم البوليصة مقام الشيك ، يمكن تحويلها للغير بالتوقيع على ظهرها من المتسلم الأصلي .

3-6-3 بوليصة الشحن متعددة المراحل :

وهناك نوع آخر من بوالص الشحن يسمى بوليصة الشحن المتعددة المراحلThrough B/ L. وهذه البوليصة لا تستخدم إلا فى أحد حالتين :

1- فى حالة عدم وجود خط ملاحى مباشر بين كل من الدولة المصدرة والدولة المستوردة حيث تنقل البضاعة عبر ميناء ترانزيت يربط بينهما .

2- أو فى حالة نقل بضائع على أكثر من وسيلة نقل ، وفي هذه الحالة ، فإن الناقل الأول - مهما كانت طبيعته - فهو الذي يقوم بإصدار بوليصة الشحن المتعددة المراحل ، والتي تغطي جميع الرحلة ، أما الناقلون الآخرون ، فإن التزامهم يكون أمام الناقل الأول ، وكما تستخدم هذه البوليصة فى نقل الحاويات ، وإن كانت الحاويات حاليًا أصبح لها بوالص شحن خاصة وذلك بعد ظهور النقل متعدد الوسائط .

وقد كان لتطور الحاويات دور كبير فى تغيير الوثائق التقليدية المعمول بها في الخطوط المنتظمة ، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لوثائق جديدة لتسهيل حركة الحاويات من حيث : مناولة الحاوية ، وإجراءات الجمارك ، وذلك للحصول على أكبر استفادة من نظام الحاوية وتسليم البضائع من الباب إلى الباب .

وقديمًا - قبل استخدام الحاويات - كانت المناقشات التجارية يدور حول البضاعة ومواصفاتها ، والسعر الخاص بها ، واليوم أصبح النقطة الأساسية للمناقشات هى شرح الوثائق المستخدمة في الحاويات من عدة جوانب :

1- التجارة الدولية والنقل البحرى .

2- طبيعة وثائق الحاويات .

3- إجراءات الجمارك .

4- الوثائق المستخدمة فى ميناء الوصول .

وكذلك تغيرت اهتمامات الشاحنين ، حيث كانت تنصب على السفينة ، وذلك فى حالة نقل البضائع العامة التقليدية .

أما اليوم - ومع استخدام الحاويات - فإن الاهتمام تحول إلى الشركة الناقلة ، التى تأخذ على عاتقها مسئولية نقل البضائع من نقطة إلى أخرى ، أى أصبح الاهتمام ليس موجهًا للرحلة البحرية فحسب ، بل للرحلة البرية أو الجوية المصاحبة لهذه الرحلة ، وعليه فقد – ظهرت عدة عقود جديدة خاصة بالحاويات وهي :

(1) من المخزن إلى المخزن House to House

(2) من المخزن إلى الرصيف ، أو من الرصيف إلى المخزن

(3) من الرصيف إلى الرصيف Pier to Pier

وبناء على الاتفاقية بين المصدر والمستورد على طريقة العقد ، يتم إصدار بوليصة الشحن التي تغطي جميع الرحلة ، لتحديد العلاقة بين الناقل والشاحن .

4-6-3 أشكال الوثائق المستخدمة فى نقل الحاويات :

(1) مستند المنظمة العالمية لوكلاء الشحن (FIATA)

The forwards International Association

(2) مستندات غرفة التجارة الدولية (ICC)

International chamber of commerce

(3) الوثيقة المتعدد للنقل

The multi model Document ISS UED in 1980.

اما بالنسبة لعوائق الجمارك ، فهناك عدد من الاتفاقيات الدولية لتسهيل حركة الحاويات خلال الجمارك .

5-5 مستندات الحاويات المستخدمة فى الميناء :

قبل وصول السفينة الميناء ، فأن الخط الملاحي يرسل للوكيل المستندات

1- خطة التستيف.
2- "مانيفست " البضاعة "وثيقة تتضمن جميع بوالص الشحن الموجودة على الوثيقة في هذه الرحلة "
3- بيان بالبضاعة الخطرة.
4- بيان بالحاويات الثلاجة.

ملحوظة :

تسمى خطة تستيف الحاويات بخطة "باى " (Bay Plane)

من أجل أن تترك الحاوية (الصندوق) الميناء ، يجب إكمال ما يلي:

1- إذن الجمارك.

2- إذن من محطة تعبئة الحاويات Container Freight Stations (CFS)

3- الإفراج الجمركي .

بعد الانتهاء من رحلة السفينة الناقلة للحاويات. يتم تقديم :

1- بيان بحمولة السفينة متضمنة الحاويات المشحونة والفارغة.

2- تقرير عن عملية التفريغ

3- وصل مناولة الحاويات.

4- وصل التوكيل.

الفصـل الرابع

الحاويات وآثارها على التجارة الخطية والنقل المتعدد الوسائط



مقدمة :

لقد مـرت السفن ناقلة الحاويات منذ الستينات ، وحتى بداية التسعينات بخمس مراحل تطويرية رئيسية ، تسمى " الأجيال الخمسة " ، كما هو موضـح بالجدول ، وفي أوائل التسعينات ظهرت لأول مرة فـى التـاريخ سـفن حاويات بـدون غطاء لفتحة العنبر ، وتعـد مـن الجيل السادس على الرغـم مـن أن حمولتها مـن الوحـدات المكافئـة لعشرين قدما لم تزد عن 4000 وحدة.

بينما سفن الجيل الخامس تصل حمولاتها إلى ما يقرب مـن 7000 ، وهذه السفن التى لا غطاء لمعظم عنابرها، يعمـل عليها طاقم قـد لا يزيـد عـن سبعة أفـراد ، وذلك إنجاز يعتبر ثورة في تطقيم السفن فى حد ذاته.

1.4 تطور أجيال سفن الحاويات :

الجيل	سنة البناء	الطول (بالأمتار)	السعة TEU'S	السرعة (بالعقدة)
الجيل الأول	1968	171	700	20.6
الجيل الثانى	1969	227	1500	21.5
الجيل الثالث	1972	290	3000	36.0
الجيل الرابع	1984	289.5	4218	18.0
الجيل الخامس	1987	386.5	6800	16.5
الجيل السادس	-1991 1993	365	4000	23.1

جدول (1-4)

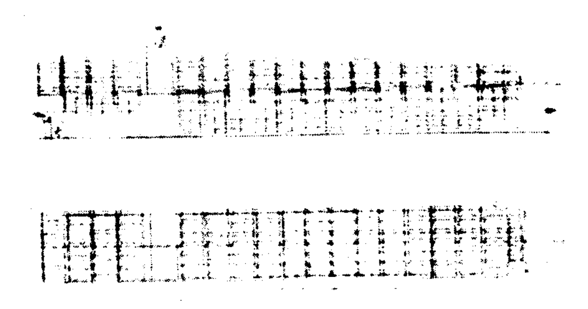
[illegible] post-Panamax size container ship [illegible] by [illegible] S.A. of Panama was completed at [illegible] Shipyard of IHI Marine United Inc. in March 200[illegible]. [illegible] the first of the three [illegible] TEU container ships [illegible] to be chartered by [illegible] Lines.
[illegible] growth of marine transportation has pushed up the container fleet capacity and individual ship size, and this series of vessels strengthen the leading position of IHI Marine United Inc. in building of container ships. She can load containers 14 abreast and in 9 tiers in her cargo holds, 16 abreast and in 7 tiers on deck, totaling 6,402 TEUs.

Features

1. Wider hull for larger capacity and good stability
2. Installation of Sulzer [illegible] high power engine complying with [illegible] NOx emission regulation
3. Superior hull form for efficient speed and good fuel consumption
4. 500 reefer receptacles and [illegible] type reefer container monitoring system
5. Lashing bridges for simple and secure lashing of on deck containers
6. Larger stowing capacity of 45-foot containers on deck.

PRINCIPAL PARTICULARS

Length (o.a.)	2[illegible]3.87 m
Length (b.p.)	281.40 m
Breadth (mld.)	40.00 m
Depth (mld.)	24.30 m
Draft (ext.)	14.00 m
Gross tonnage	74,071
Deadweight	74,453 MT
Main engine	IHI-Sulzer 11RTA96C x 1 set
MCR	60,390 kW x 102.0 rpm
NOR	51,330 kW x 96.7 rpm
Speed (service)	25.6 knots
Complement	30
Classification	Nippon Kaiji Kyokai, NS* Container Ship, MNS and -[illegible]
Loading capacity (container)	6,402 TEUs



شكل (1-4)

ولقـد بـدأت سـفن الحاويـات في أوائـل السـتينات ، وكـانت حمولـة السـفينة لا تتعدى 500 حاوية ، وتفوقت سفن الحاويات على سفن البُضـائع العامـة التقليديـة فـى وفـورات التشـغيل ، لأنـها تحتـاج إلى وقــت قليـل جـدا نسـبيا لإتمـام عمليـات الشـحن والتفريغ بالموانى.

ويقاس وقت الشحن والتفريغ لسفن الحاويات بالساعات ، بينما يقاس وقت المكوث في المواني للسفن التقليدية بالأيام والأسابيع، وربما زادت على شهر كامل ، وقد أمنت سفن الحاويات حماية البضائع من التلف خلال عمليات الشحن والتفريغ ، ثم إن التطور الحجمي الهائل فى سعة سفن الحاويات حقق ميزة اقتصادية كبيرة ، والمكتسبة المكتسبة من زيادة سعة سفن الحاويات ، وعلى الرغم من أن حجم أسطول سفن الحاويات العالمي لم يكن ليتعدى 26 مليون طن ساكن بحلول عام 1990 . وهو ما يمثل 4 فى المائة فقط من حجم الأسطول العالمي – فقد كان التأثير على أسلوب التبادل التجارى ، وعلى فلسفة سياسات التصنيع والتوزيع فى العالم ، يفوق هذه النسبة بكثير ، وبلغت حمولات سفن الحاويات في الدول المتقدمة 12.1 مليون طن وزني ساكن، اي ما يمثل 5.5 فى المائة من حمولات الأساطيل التجارية لهذه الدول.

أما بقية الحمولة الوزنية لسفن الحاويات وقدرها 13.9 مليون طن ، فقد حظيت فيها دول أمريكا اللاتينية بمقدار 0.04 مليون طن، وحظيت دول افريقيا بمقدار 0.04 في المائة فقط.

أما الدول العربية الواقعة في القارة الأسيوية فهي تمتلك بعضنا من سفن الحاويات ، ومنها مثلاً دولة الإمارات العربية المتحدة التي كانت تمتلك، فى عام 1990 سبع سفن حاويات من الجيل الثاني ، بحمولة إجمالية تقارب 170260 طناً حجميًا كليًا أي ما يمثل 2.77 فى المائة حجمًا منسوبًا إلى الأسطول التجارى الوطني ، كما تمتلك الشركة العربية المتحدة للملاحة البحرية والشركة السعودية الوطنية للملاحة البحرية أكبر كمية من سفن الحاويات في العالم.

ولقد تسبب تزايد سعة سفن الحاويات للأجيال المتعاقبة في تعاظم تأثير هذه السفن على سياسات التشغيل لدى الشركات الملاحية ، وأيضا لدى سلطات المواني فمن المعروف أن سفن نقل البضائع العامة كانت تبنى لحمولات لا تزيد عن 1800 طن للسفينة الواحدة ، بينما سفن الحاويات من الجيل الرابع تصل حمولتها إلى 5000 طن ، وكان سبب العجز عن زيادة حمولات البضائع العامة يعود إلى التناسب الطردي لفترات الشحن والتفريغ لهذه السفن التقليدية في المواني لفترات غير مقبولة ، لكل من سلطات المواني وللشاحنين. وكان لزيادة سعة سفن الحاويات أكبر الأثر على اقتصاديات التشغيل ، سواء أكان ذلك للموانئ أو الشركات الملاحية ، كما يوضح جدول (4-2).

Growth of the world cellular container fleet

(in thousand TEU at the beginning of the year)

Year	Broken up	Additions	Fleet as of 1 January	Orders as of 1 January
2002	29	639	5285	407
2003	65	625	5845	481
2004	44	622	6423	1995

Source :UNCTAD secretarial on the basis of Containerization International. Issues February 2003 and 2004. P. 19.

4-2 سفن الحاويات و نظام النقل البحري :

الثورة الأولى :

وقــد بــدأت باســتحداث النقــل بالحاويــات ، الــتي بــدأت بالولايــات المتحــدة الأمريكية Mclean alcolm عام 1956 ، و قـد تركـز الاهتمـام أولاً علـى تحسـين عملية الانتقال للبضائع من السفينة إلى البر (Ship-To-Shore-Transfer) .

و قـد أدى ذلـك إلى تطـور السـفينة و الـمينـاء ، فظـهرت سـفن نقـل الحاويـات المتخصصـة ذات الخلايـا (Fully-Cellular-Container ship) ، و محطـات مجهزة بأوناش الجانتري العملاقة لتداول الحاويات بالموانى .

وأصبحت الحاوية المستخدمة في النقـل البحـري هـي النمـوذج القياسـي العـالمي لوحـدة نقـل البضائع ، ممـا سمـح لنظام النقـل البحـري بالانتشـار إلي داخـل الـبلاد ، واستحداث نظام النقل من الباب إلي الباب .

وهـذه الثورة الـتي اختصرت بشـكل جـذري وقـت السفينة بالمينـاء ، سمحت كذلك بتطوير موازٍ أو بازدياد حجم السفينة . فبينما بدأ M clean بشركة سي لاند بسـفينة " ideal-x " سعة 58 حاويـة مكافئـة ، استمر التطـور في حجـم سـفن نقـل الحاويـات مـن خـلال 6 أجيـال متعاقبـة حتـى وصلت إلى سعة 7500 حاويـة مكافئـة (سفن S-Class) بشركة ميرسك . كما تطلب خدمة هذه السفن المتعاظمـة في الحجـم محطات متقدمة كبيرة لتداول الحاويات .

فالرصيف الواحد للسفينة في المحطات الحديثة يصل طوله إلى 400/350 متر وتخدمها ساحة بمساحة حوالي 200 ألف متر مربع . و المسطح المائي لمحطة الحاويات الكبيرة يمكن أن يصل إلى 2 مليوني متر مربع (مثل ميناء لوس انجلوس) .

الثورة الثانية :

هي ثورة النقل المتعدد الوسائط التي سمحت بالانتشار الواسع داخل البلاد لحاويات النقل البحري ، وأقيمت الوصلات البرية (Land Bridges) ونتج عنها ظهور القطارات المتخصصة في نقل الحاويات ، ومحطات تداول الحاويات داخل البلاد ، وأصبح قطار نقل الحاويات بالولايات المتحدة ذا الرصتين (Double-Stack) ينقل حاليا 560 حاوية مكافئة . وأقيمت محطات التداول مباشرة بجوار الأرصفة لتقليل حركة انتقال الحاوية من السفينة إلى القطار (Ship-To-Rail Transfer) .

وقد حققت ثورة النقل المتعدد ، والوصلات البرية اتساعا للمنطقة الخلفية للميناء (Port's Hinter Land) مما سمح لشركات الخطوط الملاحية للحاويات باختصار عدد الموانئ بجداول إبحار سفنها ، وبذلك نشأت الموانئ المحورية ، أو موانئ التحميل المركزية (Load-Center Ports) ، كل ذلك ساعد على استمرار النمو في حجم السفينة ، يوازيه تقدم في حجم ، وتجهيز محطات الحاويات .

الثورة الثالثة :

وهي ثورة الترانزيت المباشر ، أو إعادة الشحن ، التي بدأت أساسا بالموانئ الآسيوية ، كوسيلة للتغلب على النقص في المنشآت بالميناء ، وخاصة البنية التحتية ، ثم انتشرت على المستوي العالمي لتخلق بذلك نظاما متكاملا من الموانئ المحورية المركزية ، يقابلها موانئ الروافد وتربطها شبكة النقل البحري لتوزيع الحاويات ما بين السفينة الأم و سفن الروافد.

وكما كان بالنسبة للثورة الأولى ، والثانية فقد نتج عن الثورة الثالثة نمو وزيادة في حجم السفينة ، والميناء ، وخاصة بالنسبة لخدمات السفن الأم (Mother Services) والموانئ المركزية التي تخدمها (Hub Ports) .

ومازالت ثورة الترانزيت تتطور ، ومن المتوقع أن ترسم مستقبل النقل البحري بالخطوط المنتظمة في الفترة القادمة .

وعلي المدى الطويل ، فمن المتوقع أن يتأثر مستقبل النقل البحري للحاويات على الخطوط المنتظمة بالثورة الرابعة ، التي هي امتداد متطور للثورة الثالثة ، ونظام عمليات الترانزيت المباشر أو إعادة الشحن .

كما أن التطورات الجوهرية و الثورات المتلاحقة في نظم النقل البحري للحاويات وخاصة بالنسبة للسفينة والميناء ، قد أنتجت تطورا مقرونا في القواعد والقوانين والهيكل التنظيمي لهذه الصناعة.

كما أن إدارة السفن العملاقة والموانئ المركزية تتطلب نظما متطورة وتنظيما شاملا ودقيقا وتعاونا بالسوق الملاحي . ومن ثم نشأت عمليات التحالفات والاندماجات بين شركات الخطوط الملاحية العالمية ، وكذلك بين مشغلي محطات الحاويات ، بهدف تحقيق تكامل الإدارة واقتصاديات التشغيل ، مثلما حدث ويحدث بين عمالقة الصناعات الأخرى ويوضح جدول (4-2) أهم الشركات وجنسياتها وترتيبها عالميا طبقا لأحدث إحصائيات.

جدول (4-3)

Leading 20 container service operators as of 30 September on the basis of number of ships and total shipboard capacity (TEUs)

Ranking	Operator	Country/territory	No. of ships in 2003	TEU capacity in 2003	TEU capacity in 2002
1	A.P. Moller Group	Denmark	328	844 626	773 931
2	MSC	Switzerland	217	516 876	413 814
3	Evergreen Group	Taiwan Province of China	152	442 310	403 932
4	P&O Nedlloyd	UK/Netherlands	157	419 527	406 654
5	CMA-CGM Group	France	150	299 174	225 436
6	Hanjin/DSR-Senator	Republic of Korea/Germany	76	290 677	304 409
7	COSCO	China	148	274 128	255 937
8	NOL/APL	Singapore	82	273 573	227 749
9	NYK	Japan	91	233 934	177 700
10	MOL	Japan	72	222 533	188 326
Total 1-10			1 473	3 817 358	3 377 888
11	CP Ships Group	Canada	85	201 706	187 890
12	K Line	Japan	63	186 017	168 413
13	OOCL	Hong Kong (China)	55	185 502	177 493
14	Zim	Israel	79	174 480	164 350
15	Hapag Lloyd	Germany	41	154 850	135 953
16	Yang Ming	Taiwan Province of China	55	153 783	120 319
17	China Shipping	China	94	143 655	148 212
18	Hyundai	Republic of Korea	35	136 548	122 713
19	CSAV	Chile	55	123 378	90 625
20	PIL Group	Singapore	92	106 508	97 827
Total 1-20			2 127	5 383 785	4 771 683
World fleet estimated at 1 July 2003 and 2002				8 354 000	7 713 000

Source: UNCTAD secretariat, compiled from *Containerisation International*, January, p. 12, and November 2003, p. 57, and *International Shipping and Logistics* (Bremen), January/February 2004, p. 36.

Note: All subsidiaries are consolidated.

3.4 الخطوط الملاحية المنتظمة لسفن الحاويات

Container Liner Shipping:

إن نظام الخطوط الملاحية المنتظمة يمكن ان يعرف بأنه شبكة الربط بين الأطراف بحريا (Node & Link Network) فالموانى هي الطرف (Node) و الخط الملاحي هو الرابط (Link) .

و يعتبر خط الملاحة المكوكية هو نموذج الخدمة الأساسي الذي يربط بين طرفين .(2 Nodes & One Link)، إلا ان معظم نماذج الخدمة الحالية هي خطوط تربط أطرافا متعددة (Multi-node) بهدف الاستفادة من اقتصاديات التدفق التراكمي ((Busprinciple ومع تدفق الحاويات من عدة أطراف فرعية ، أمكن استخدام سفن اكبر ، وتقليل تكلفة النقل للحاوية.

إلا أن نظام خدمة أطراف المتعددة (الموانى المتعددة – Multi Node)، له نقائصه ، حيث تتناقص الحمولات بالسفينة بعد كل ميناء تفريغ تتردد عليه ، مما يسبب سوء استخدام واضح لفراغات السفينة (مثل الأتوبيس ، يتناقص عدد ركابه كلما اقترب من المحطة النهائية) .

ومثالا علي ذلك ، فإن الخط الذي يخدم موانى : "الشرق الأقصى - شمال أوربا" يعاني صعوبات في ملء فراغات سفينة بين موانى آسيا (شنغهاي – هنج كونج – سنغافورة) وبين موانئ أوربا (جيوتاورو – روتردام – جونتبرج) . وتتماثل المشكلة أيضا مع خط عبر المحيط الهادي (Transpacific) .

و للتغلب علي ذلك – جزئيا – يتم توسيع مجال خدمة الخط البحري ، وهو ما يفسر امتداد نموذج الخدمة البندولية ، حيث يبدأ بعضها مثلا من موانى الساحل الغربي لأمريكا ، ثم آسيا ، وعبر قناة السويس والبحر المتوسط ، حيث تنتهي بموانى الساحل الشرقي لأمريكا . وهو الخط المميز لدى التحالفات الملاحية العملاقة .

وحيث إن فرص تراكم التدفقات بالخطوط البندولية الطويلة اكبر منها بالخطوط التجارية المنفردة – فإن الشركات تستطيع تشغيل سفنا اكبر مثل (Masersk S – class) من الجيل السادس لسفن الحاويات .

والعلاج الأكثر تأثيرا لتجنب مشكلة استخدام الفراغات يمكن أن يمكن أن يتم بتحويل الخطوط البندولية إلي خطوط مستمرة حول الكرة الأرضية Round) (RTW - The World Services -) ، كما أن الخطوط الدائرية ليس لها بداية أو نهاية ، وليس هناك انتهاء للرحلة والعودة لبدء رحلة جديدة و هي توفر استخداما أعلي و أحسن لفراغات السفينة وفكرة الخطوط الدائرية حول العالم (RTW) ليست جديدة ، إلا أن الحالي منها يعاني من مشكلتين :

1- قناة بنما حيث تحدد قياسات اهوستها حجم السفن المستخدمة 4000 حاوية مكافئة فقط وهو حجم غير مناسب للتشغيل الاقتصادي

2- طول المسافة مع كثرة عدد الموانى .

و مثالا علي ذلك فان رحلة خط Ever green حول العالم المتجهة شرقاً تستغرق 84 يوما ، وتتردد علي 22 ميناء (تم حاليا اختصار 4 موانى لتصبح الرحلة 70 يوما) والواقع أن أكفأ الخطوط الدائرية هو أقصرها قدر الإمكان ، وأن الخط الدائري الاستوائي حول الكرة الأرضية (Equatorial – Round (E.R.T.W – The – World route - ويعتبر أنسبها بلا شك .

وفي المسار الدائري الاستوائي المقترح حول العالم ، تبحر السفينة مباشرة من بنما إلي جبل طارق ، دون المرور على موانى شمال الأطلنطي بأمريكا أو أوروبا ، ثم عبر البحر المتوسط وقناة السويس والبحر الأحمر ، ثم شرقاً عبر المحيط الهندي إلى مضيق "ملقة" ثم عبر المحيط الهادي ، إلا أن كفاءة هذا المسار لن تظهر واضحة ما لم يتم توسيع وتعميق قناة بنما لتستوعب سفن الحاويات المستقبلية العملاقة .

وعلي ذلك فإذا ما تم توسيع قناة بنما فسوف يتبعه إعادة تنظيمية كاملة لخدمات النقل البحري العالمي ، تقوم أساسا علي استخدام المسار الدائري الاستوائي حول العالم (ERTW) وشبكة من الخدمات المرتبطة به .

الثورة الرابعة :

وهي ثورة لنموذج النقل و الخدمة و يستلزم تغييرا جوهريا لنموذج الخطوط البندولية الحالية حول العالم ، ليتخذ المسار الدائري عبر قناة بنما بعد

تطويرها و توسيعها وتستخدم له سفن الحاويات طراز البنماكس الجديد (N PX) التي يفترض أن تصل سعتها إلى 15 ألف حاوية ، كما أن التقدم التكنولوجي في تصميم البدن والقوي المحركة للسفينة يمكن أن يحقق سرعة إبحار تصل 28 عقدة .

و بناء على هذه الافتراضات فسوف تستغرق رحلة السفينة حول العالم في مسارها 42 يوما ، تتردد خلالها علي 7 موانى رئيسية فقط . و من ثم ، يمكن تحقيق خدمة أسبوعية باستخدام 6 سفن عملاقة .

كما أن تشغيل مثل هذه السفن العملاقة السريعة ، بجداول إبحار أسبوعية سوف يستوجب تقليل وقت التواجد بالميناء ، كما أن المنافسة المتوقعة افتراضا بين شركات الخطوط الملاحية قد تعزز التوصل إلى خدمة التردد اليومي بموانى الخط الرئيسى ، تدعمها شبكة قوية فعالة من خطوط الروافد . وليس هذا مستبعد إذ إن التحالفات العظمى الحالية علي الخط البندولي بين الشرق و الغرب قد قاربت من تحقيق هذه الخدمة .

ويلاحظ أن توجيه خطين ملاحيين يوميا على المسار الدائري الاستوائي حول العالم سوف يتطلب تشغيل 84 سفينة عملاقة تحقق التردد اليومي ، وتوفر نقل 10 مليون حاوية مكافئة لكل خط سنويا ، وهذه القدرة و طاقة النقل يمكن التوصل إليها عام 2020 وهو ما يساوي نصف حجم التجارة الدولية بين الشرق والغرب آنذاك.

وعليه فإن قيام تنظيم بحري بإدارة مقومات الثورة الرابعة وهي استخدام الخط الدائري الاستوائي حول العالم والسفن طراز بنماكس الجديدة والموانى المتخصصة بالكامل لأعمال الشحن (الترانزيت) - ستقود إلي مركزية للسوق الملاحي ليس لها مثيل من قبل، لذلك فإن مراقبة وتقنين مثل هذا التنظيم العالمي - وغالبا ما سيكون متعدد الجنسيات - يتطلب قوة حاكمة قانونية تفوق سلطتها المؤسسات المحلية الأمريكية أو الإقليمية في أوربا .

كما أن اختيار مواقع الموانى (PTP) على المسار الدائري سيكون – غالبا – بحيث تقع عند تقاطعات الخطوط الملاحية " شرق – غرب " مع خطوط " الشمال جنوب " ، ومن ثم فإن استخدام المسار الدائري الاستوائي سينتج عنه إعادة هيكلة النظام الملاحي" شمال- جنوب وموانيه . وستكون الخدمة فيه مزدوجة ، حيث تشمل

خدمة الروافد لتوزيع وتجميع حاويات الخط الرئيسي ، والخدمة المباشرة لتجارة الشمال والجنوب ، وتستخدم فيه سفن كبيرة (5000 حاوية) و سريعة (24 عقدة) مثل التي تعمل حاليا على الخطوط البندولية " شرق – غرب ".

والمرحلة الفرعية الأخيرة تشتمل خدمة الروافد إقليميا ، بواسطة سفن روافد اكبر حجما من المستخدمة حاليا .

مما سبق نجد أن عمليات إعادة الشحن (الترانزيت) ستسود في النظام الملاحي المقترح ، سواء أكانت بالخطوط الرئيسية أو المغذية أو الفرعية وقد يصل إلي 4 مرات شحن: "إقليميا + شمال – جنوب" ، والرئيسي : "شرق – غرب " ثم" شمال - جنوب + إقليميا " . بينما هي الأن مرتين على الأكثر.

وسيتبع ذلك أن معدل حركة تداول الحاويات بالموانى ستزداد بنسبة أكبر من معدل نمو التجارة البحرية ، مما يستدعي تطوير طرق ووسائل تداول الحاويات تطويرا جوهريا .

4.4 دور الموانى و نظام محطات الحاويات .

إن محطات تداول الحاويات بالموانى رغم نموها المتزايد في الحجم و المعدات - فإن الطرق المستخدمة لم تتغير كثيرا خلال 40 عاما . ومع ذلك فقد حدثت تغيرات تكنولوجية كثيرة تركز اهتمامها في 3 جهات : التداول علي الرصيف ، التشوين بالساحات ، وعمليات النقل داخل المحطة .

فبالنسبة للتداول على الرصيف ، تركزت علي زيادة إنتاجية أوناش الجانتري وزيادة عدد الأوناش التي يمكن تشغيلها على السفينة الواحدة . وقد زادت قوة الأوناش من حيث السرعة والقدرة على تداول الحاويات (الثنائي و المتعدد) وأصبح التحكم آليا (أوتوماتكيا) و غيرها . ثم تقليل حجم الهيكل الإنشائي للجانتري لاستيعاب عدد أكبر من الأوناش ، وتشغيل التداول من جانبى السفينة كليهما .

واستخدام التكنولوجيا أيضا لرفع طاقة التشوين بالساحة ، والارتفاع بالراصات ، وتطوير تصميم الساحة .

و بالنسبة للنقل داخل المحطة ، فقد استحدثت الناقلات الآلية (الأوتوماتكية) (Automatic Gantry Vehicles- AGV) او القطارات المكوكية لسرعة لإزاحة الحاوية من جانب السفينة ، أو استخدام السيور الناقلة او المونوريل المعلق (Conveyors or Overhead System of Monorails).

إلا أن كل هذه التطورات والمستحدثات التكنولوجية هي لخدمة تداول الحاويات بين السفينة والساحة ، ولكنها ليست مناسبة أو كافية لإنتاجية المحطات بالموانى المتخصصة بالكامل لعمليات الترانزيت ، أو إعادة الشحن من السفينة إلي السفينة . Transshipment Ports Pure)) ، وعمليات إعادة الشحن من السفينة إلي السفينة معوقة وإنتاجيتها لا تحقق المعدل المطلوب ، حيث يلزم تنفيذ عدة عمليات : من السفينة الأم إلى الناقلة بالساحة ثم التشوين بالساحة ، ومنها إلى الناقلة بالساحة ، ثم التشوين بالساحة ، ومنها إلى الناقلة والانتقال إلى مكان السفينة الرافدة ، والتشوين بساحتها ثم الناقلة حتى السفينة الرافدة (أي ست حركات تداول رأسية وثلاث حركات انتقال أفقية) . وقد أمكن اختصار بعض هذه العمليات بوضع السفينة الرافدة بالقرب من السفينة الأم إلا أن ذلك غير مستطاع بالموانى المركزية ومحطات الحاويات العملاقة بموانى PTP .

كما أن حجم إعادة الشحن من السفينة إلى السفينة ، وعملياتها المركبة ستزداد بشكل واضح مستقبلاً بموانى PTP ، فإذا كانت الرؤية المستقبلية (لعام 2020) تتنبأ بأن الموانى المتخصصة بالكامل لإعادة الشحن سنستقبل سفن الحاويات سعة 15 الف حاوية مكافئة لتداول 9000 حاوية – مثلاً – مع سفن الروافد سعة 5000 حاوية على أن يتم ذلك خلال 24 ساعة - فإن حساب معدلات التداول يجب أن يرتفع إلى حوالي TEU 400/350 / ساعة يتم تداولها مرتين ، وأن إنتاجية الميناء قد تصل إلى 20 مليون حاوية سنويا .

وإذا كان التوصيل إلى هذا المعدل المرتفع ممكنا ، بافتراض التشغيل علي جانبي السفينة واستخدام 12 جانتري بواقع 33 " حركة / ساعة " إلا أن المشكلة تبقى في كيفية نقل 400 حاوية في الساعة إلى سفن الروافد (10 / 20 سفينة مثلا) ، ومن هذا المنطلق فإن نقل الحاويات بالمواعين (Barges or Pontoons) يمثل حلاً

جذرياً ، حيث تستخدم محطة الحاويات العائمة لاستقبال السفينة الأم ويتم تداول الحاويات علي جانبيها إلى المواعين المتراصة بجوارها . كل ماهون من المواعين يخصص لسفينة رافدة محددة ، حيث يتم قطرها بعد شحنها بالحاويات ، إما إلى السفينة الرافدة ، أو ساحة انتظار مائية . و هذه المواعين ستخدم لغرضين :- كناقلة للحاويات - و كساحة تشوين عائمة ، وتكون سعة الماعون من 48 إلى 96 حاوية مكافئة أو اكبر . وقد يتم تطويرها إلى مواعين ذات خلايا للحاويات لزيادة معدل التداول سواء أكانت في الشحن أو التفريغ .

وميزة أخرى لنظام المحطة العائمة هى التغلب على بعد المسافة بين السفينة الأم و السفينة الرافدة بالميناء الواحد ، كما أنها لا تحتاج إلى مسطح مائي كبير ، وهى أقل تكلفة في إنشائها من المحطة الأرضية .

وقد تبدو المحطة العائمة لتداول الحاويات بعيدة عن التصور ، مقارنة بالمحطة البرية إلا أن هناك حاليا عدة أمثلة مطبقة للمحطات العائمة . ففي هنج كونج مثلا توجد محطة عائمة أساسها أوناش جانتري مقامة علي مواعين (crane barges) تستخدم 4 منها لتشغيل السفينة الأم اثنان علي كل جانب .

وتحتاج المحطات العائمة إلى مياه هادئة ، مثل الخلجان الطبيعية ، أو مصبات الأنهار وهو ما قد يشكل صعوبة في إمكانية توافر ذلك بالموانى المركزية المختارة على المسار الدائري الاستوائي (E-R-T-W) المقترح .

تستهدف الورقة أساساً بيان التغييرات والتطورات الجوهرية التي أحدثتها ثورة استخدام الحاويات في النقل البحري (The Box Revolution) ونماذج انتقالها من السفينة إلى البر ، فأوجدت نظام النقل متعدد الوسائط ، وانتقالها من السفينة ، فتطور نظام الترانزيت المباشر أو إعادة الشحن .

تم ذلك في شكل ثورات ثلاث متعاقبة ومستمرة ، وصاحبها نمو متزايد في حجم السفينة والميناء ، وهما عنصرا النقل البحري ، فظهرت سفن الحاويات العملاقة سعة 7000 حاوية مكافئة ، والموانئ المحورية Hub Ports أو مراكز التحميل Load Centers ، وتثبت الورقة استمرار واتساع مجال نظام الترانزيت المباشر ، أو إعادة الشحن ، وخطوط النقل العالمية ، سواء أكانت بندولية أو حول العالم ،

باستخدام الوصلات البرية . كما ستستمر سفن الحاويات في زيادة سعتها ، وتتطور الموانى المتخصصة فقط لإعادة الشحن ، تدعمها شبكة قوية من السفن ، والموانى الرافدية الإقليمية و الفرعية .

اما الرؤية المستقبلية للنقل البحري عام 2020 فترتكز علي تطوير نموذج النقل والخدمة ، وتعتمد أساساً على :

* توسيع أهوسة قناة بنما ، وتعميق مياهها ، لتستوعب سفن الحاويات العملاقة المستقبلية سعة 15 ألف حاوية (NPX) .
* تسيير الخط الاستوائي الدائري حول العالم (ERTW شرق غرب)
* تحديد 7 موانى متخصصة لإعادة الشحن PTP - على طول الخط الملاحي الاستوائي و تشغيل 84 ناقلة حاويات NPX لتحقيق معدل التردد اليومي .
* قيام نظام متكامل من خطوط الروافد الرئيسية " شمال- جنوب " و أخرى إقليمية لجمع وتوزيع الحاويات " إلى" "ومن" الخط المركزي الدائري .
* الوصول بمعدلات تداول الحاويات بالموانى الرئيسية إلى 400 حاوية " مكافئة / ساعة باستخدام محطات التداول العائمة و المواعين .

و ليس هذا المقترح نظريا ، أو بعيدا عن التحقيق ، فعناصره الأساسية قد بدأت ، أو موجودة فعلاً .فالخط الاستوائي الدائري حول العالم (E.R.T.W) لا يختلف كثيرا عن الخطوط الدائرية الحالية ، كما أن الموانى المخصصة فقط لإعادة الشحن موجودة مثل " جيوتاورو – مارساكلوك – صلالة " ، كما أن محطات الحاويات العائمة تستخدم حاليا ، و يتم تداول الحاويات علي جانبي السفينة في وقت واحد .

وقد تطورت معدات محطات الحاويات تكنولوجيا ، وزادت قدرتها وتنوعت وظائفها .

اما سفن 15 ألف حاوية فمن الممكن بناؤها من ناحية التصميم ، وتكنولوجيا بناء السفن والتحالفات الملاحية العالمية الحالية يمكنها التجمع وتخصيص 84 سفينة عملاقة للعمل على الخط الدائري العالمي .

وعلى ذلك ففي حدود الإمكانيات الحالية ، وتكنولوجيا العصر - تبدو الرؤية المستقبلية منطقية .

إن تطوير لهوسة قناة بنما وتعميقها سيكون بمثابة انطلاق الثورة المقترحة ، وما يتبعها من نموذج جديدة في الخدمة والنقل البحري .

إلا أن قناة بنما – وهي محور المقترح – لا تصلح بوضعها الحالي ، حيث لا يمكنها استيعاب ناقلات الحاويات الأكبر من الجيل الرابع ، مما يجعل استخدامها غير اقتصادي للخطوط العالمية والبندولية التي تستخدم حاويات الجيل السادس و السابع .

لذلك فإن خطوط الحاويات العالمية قد استعدت حاليا لعبور قناة بنما وتوسعت في استخدام الوصلات البرية عبر أمريكا مثلا ، وقد تنشأ جسور برية أخرى منافسة ، لذلك فإن عدم توسيع ، وتعميق لهوسة قناة بنما لعبور السفن العملاقة الحالية والمستقبلية سيفقد القناة أهميتها للملاحة العالمية ووضعها الحالي كأحد أهم الممرات البحرية بالعالم ويتناقص استخدامها كما حدث لقناة كورنث و قناة كيل .

والتقدير الابتدائي لتكلفة تطوير قناة بنما وأهوستها لتستوعب عبور السفن حمولة 150 ألف طن هو من 7 إلى 10 بليون دولار . ومن المتوقع أن تنفيذ الخط الملاحي المقترح سيزيد داخل القناة 500 مليون دولار سنويًا .

وإذا ما أعلنت إدارة قناة بنما عن مشروع التطوير هذا ، فمن المتوقع أن يتوقف تنفيذ البدائل من الخطوط الدائرية والوصلات البرية ، كما يمكن أن يساهم المجتمع البحري والتحالفات الملاحية العالمية في تمويل وتنفيذ التطوير .

نقطة أخيرة هي أن هذا المقترح للرؤية المستقبلية سوف يؤثر على وضع بعض الموانى الكبيرة الحالية ، وخاصة الواقعة في شمال الأطلنطي ، سواء اكانت في أوربا أو أمريكا الشمالية ، حيث إنها تقع بعيدًا عن المسار الاستوائي الدائري "شرق – غرب" ، وقد تصبح موانى مستواها إقليمى Regional فقط و ليس عالميا (Global)، و قد تنخفض إعداد السفن المترددة عليها والحاويات المتداولة بها .

كما ستتاح الفرصة لموانـى أخرى لتصبح مركزية أو إقليمية ، وفقا لموقعها من المسار الملاحي الرئيسي .

5.4 الحاويات و نظام النقل متعدد الوسائط :

Multimodal Transport:

مقدمة :

يهدف النقل متعدد الوسائط إلى ابتكار أساليب لتنسيق عمليات النقل ، بغية فاعلية النقل، وتخفيض تكاليفه على المستويين الإقليمي والدولي ، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تنسيق وتسجيل الإجراءات الإدارية والجمركية ، وكذلك من خلال تحسين الاتصالات بين الأطراف المعنية وتوحيد الوثائق وتبسيطها ، واستخدام شفرات الرسائل الإلكترونية.

وينبغى أن تركز استراتيجية تطوير النقل المتعدد الوسائط على العناصر المكونة له والتطورات الأساسية فيها ، وأن تحدد الأولويات وتتوقف فى هذه المجالات على الظروف المحلية فى كل منطقة ، وعلى حالة العوامل الأساسية التى تسهم فى تطوير النقل بصفة عامة ، والنقل متعدد الوسائط بصفة خاصة.

وأن المسائل الأساسية المتصلة بمجال النقل متعدد الوسائط تختلف من بلد لأخر ، إلا إننا - نجد بصفة عامة - من بينها مرافق إرسال الرسائل الإلكترونية التى تشكل جزءًا هامًا من عمليات النقل المتعدد الوسائط ، ويتوقف نقل الرسائل على وجود نظام إلكترونى لتبادل المعلومات ، يعتمد بدوره على وجود شبكة اتصالات متطورة بدرجة عالية ، وتربط نظم الحواسب الموجودة في البلدان المعنية ملفات النقل المتعدد الوسائط.

ويشكل تسهيل عبور الحاويات عاملا رئيسيًا فى تدفقات النقل المتعدد الوسائط على المستويين الإقليمى والدولى ، ولكى تكون الحاوية وحدة نقل فعالة ، ينبغى توفر عدة شروط من بينها وجود محطات للحاويات ذات المقاييس المطابقة لمعايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسى (أيزو) فى مراكز التجمع الرئيسية.

وفى هذا المجال تمثل الإجراءات الجمركية العامل الرئيسى فى تسهيل النقل ، وفى حين أن الأنظمة الوطنية تحدد الإجراءات الجمركية ، وإجراءات عبور الحدود ، والاتفاقات المتعددة الأطراف والثنائية ، إلى تنسيق الإجراءات لتسهيل حركة النقل بين البلدان المشاركة.

ولا بد من أن تأخذ استراتيجية تطويـر النقل المتعـدد الوسائط فـى الاعتبـار العوامـل الأساسـية جميعـها وفقـا لأولوياتـها علـى مسـتوى القطـاع والبلـد والمنطقـة ، وينبغى تحديد قطاع رئيسى ليكون محور تطوير العـامل الـذى يؤثـر ، أو العوامـل التـى تؤثـر علـى النقل المتعـدد الوسائط ، ولكن دون أن يـؤدى ذلـك إلى حرمـان القطاعـات الأخرى من حقـها فـى التطويـر ، وقـد لا يكـون القطـاع الرئيسـى هـو نفسـه فـى جميـع البلدان ، وقد يكون العامل المؤثر هـو محطات الحاويـات فـى بلـد ، والتجهيز الإلكـترونى فى بلد آخر ، وينبغى أن تركز الاستراتيجية أيضا على تحديد الأولويات - كما يراهـا كل بلد على حدة - ولكن فى إطار التجارة الدولية ، وتمثل التطـورات التكنولوجيـة عوامـل هامة ينبغى أخذها فى الاعتبار ، ويتعين على المنطقـة باعتبارهـا ملتقـى للتكنولوجيـا أن تختار ما يلائم ظروفها المحلية ، دون أن يكون لذلك تأثـير سـلبى علـى تنسـيق النقـل والتجارة مـع المنـاطق الأخـرى ، ويعتـبر هـذا النظـام جديـدا فـى حـد ذاتـه .. حيـث إن مسئوليات الناقل تغطى مساحات جديدة.

6.4 تعريف النقل المتعدد الوسائط : DEFINATION (MTO)

هي نقل البضائع بوسيلتى نقل على الأقل ، على أسـاس نقـل متعـدد الوسـائط .حيث يتم في مكان في أحـد الـدول الـتي يتـم نقـل البضـائع منـها علـى مسـئولية مشـغل النقل المتعدد الوسائط ، إلى مكان ما محدد لتسليم يقع في دولة مختلفة أخرى.

7_4 تعريف مشغلي النقل المتعدد الوسائط :

هو أي شخص يأخذ على عاتقـة عمليـه تنظيـم نقـل مخترق، باسـتخدام اكـثر من وسيلة نقل، وكذلك هو الذي يقوم بإصدار وثيقة نقل واحدة لعملية النقل بأكملها

8_4 أنواع مشغلي النقل متعدد الوسائط :

1- مشغلو السفن المشغلون للنقل المتعدد الوسائط VESSELS OPERATORS (VOMTO) MULTI MODAL TRANSPORT OPERATORS

2- غير مشغلين السفن " عـاده يمتلكون وسـيلة نقـل واحـدة غـير السـفن " NON VESSLES OPERATORS MULTI MODAL TRANSPORT OPERATORS (NVOMTO).

3- الذين لا يمتلكون أي وسيلة من وسائل من (وكلاء الشحن) Freight forwarders.

معظم النقل متعدد الوسائط يحتوى على الأقل رحلة بحرية واحدة ، وهناك أنواع من الوسائل المختلفة فى النقل بوثيقة نقل تطبق على مشغلين مختلفين مشاركين فى عملية النقل ،

ولكن هناك مشكلة وهى الصعوبة العملية فى اكتشاف مكان وقوع الخسارة والتلف، ولذلك نجد هناك بوليصة الشحن المشتركة لعملية النقل Combined . T. BIL وقد تم تطويرها بواسطة الأمم المتحدة وقوانين هيج ، كما ظهر كذلك مؤتمر النقل المتعدد الوسائط MT. Convention الذي أصبح التطور الأساسي المسئوليات الحالية غير واضحة المعالم ، حيث أن قوانين هيج خاصة فقط بالرحلة البحرية ، كما أن مشغل النقل المتعدد الوسائط له مسئولية خاصة وهى " من وقت أخذ البضاعة على مسئوليته حتى تسليمها " .

وعليه فإن مسئولية مشغل النقل متعدد الوسائط يجب أن تكون مستقلة عن مسئولية مشغل النقل المتعدد الوسائط المتعاقد من الباطن ، حيث يوجد هناك وثيقة النقل متعدد الوسائط . MULTI MODAL TRANSPORT DOCUMENTS ، كما ويجب أن يتوافر لدى مشغل النقل متعدد الوسائط العديد من المؤهلات ، وكل حكومة لها سياستها الخاصة فى تطبيق مثل هذا المفهوم.

ولقد عالج النقل المتعدد الوسائط أهم نقطتين فى صناعة النقل هما :

- **التكلفة :**

أدى تجميع الشحنات فى وحدات نمطية ، إلى تقليل الكثير من تكاليف تداولها "من" و"إلى" وسيلة نقل لأخرى ، أو بين كل وسيطة وأخرى ، بحيث أصبحت تكلفة النقل النهائية أقل كثيرا من نقل البضائع بالطريقة التقليدية .

- **السلامة :**

توصيل البضاعة إلى محطتها النهائية في حالة جيدة دون فقد أو تلف - هي أحد أهم شروط صناعة النقل البحري ، ولقد تحقق ذلك في النقل المتعدد الوسائط عن طريق استخدام الحاويات .

9.4 العناصر التى يعتمد عليها النقل متعدد الوسائط :

1- مقاسات واحجام الحاوية التي تحدد بواسطة (ISO)

2- تبادل كامل للحاويات بين العاملين .

3- وجود صيانة وتحكم فى محطات الحاويات .

4- تكوين عقد متناسق من نقل . يجمع جميع الأطراف المشاركة .

5- قلة الوثائق المتبادلة .

6- استخدام نظم المعلومات ، واستخدام أجهزة الكمبيوتر .

7- كفاءة واقتصاديات تجميع وتوزيع الحاويات "من" و"الى" محطة الحاويات .

8- قوانين موحدة تغطى المسؤوليات الخاصة بحالة الحاويات عندما تكون بحوزة شخص معين.

9- الاتفاقية على طريقة موحدة لعمليات وإجراءات الشكاوى والقضايا .

10.4 شروط النقل المتعدد الوسائط :

1- يجب أن يكون دوليا. بمعنى أن يتم النقل بين موقعين ، يقعان فى دولتين مختلفتين .

2- أن يحتوى على الأقل وسيلتين مختلفتين من النقل .

3- تتم عملية النقل بسند شحن يغطى مراحل الرحلة جميعها والوسائط المختلفة جميعها .

4- المسئولية على الناقل أكثر من صاحب البضاعة .

5- يكون متعهد النقل هو المسئول عن مراحل النقل المختلفة ، أي إنه الناقل الوحيد في مواجهة الشاحن .

11.4 نشأة متعهدو النقل المتعدد الوسائط :

مهد ظهور مقدمو البضائع منذ نحو قرنين من الزمان الى تكوين متعهدين للنقل المتعدد الوسائط بشتى صورهم ، فالعديد من هؤلاء المتعهدين بدأوا نشاطهم كمقدمى بضائع ، ثم من خلال عمليات التطوير ، مدوا نشاطهم لكى يغطى أيضا تعهد النقل المتعدد الوسائط ، وكانت حاجة سوق النقل هى الدافع وراء هذا التطور الهام من أجل خدمة أصحاب البضائع ولذلك فإن لمقدمى البضائع مراكز قانونية خاصة طبقا لصفتهم كوكلاء عاديين ، أو وكلاء بالعمولة للنقل ، ومن ثم تتنوع التزاماتهم ومسئوليتهم

1-11-4 طبيعة متعهد النقل متعدد الوسائط . والعلاقة بينه وبين مقدم البضائع :

تولت اتفاقية النقل الدولي متعدد الوسائط لسنة 1980 تعريف المتعهد الذى يؤدى هذا النقل بأنه " أى شخص ، يبرم بالأصالة عن نفسه ، أو عن طريق شخص آخر ينوب عنه - عقد نقل متعدد الوسائط ، ويتصرف بصفته أصيلا لا بالوكالة أو بالنيابة عن المرسل ، أو الناقلين المشتركين فى عمليات النقل المتعدد الوسائط ، ويتحمل مسئولية تنفيذ العقد .

كما أوردت الشروط المعتمدة الصادرة عن الإتحاد الدولى لجمعيات مقدمي البضائع (FIATA) فى شأن سند الشحن متعدد الوسائط (FBL) لسنة 1992 تعريف لمقدم البضائع بأنه يعنى " متعهد النقل متعدد الوسائط الذى يتولى إصدار هذا السند ، وموضحا اسمه عليه ، وأنه يتحمل كامل المسئولية عن تنفيذ عقد النقل المتعدد الوسائط بصفته متعهدا أصيلا لهذا النقل " من هذا التعريف يتضح جليا أن دور مقدم البضائع عندما يصدر سند شحن مشتركا أو متعدد الوسائط (FBL) يصبح متعهدا أصيلاً لهذا النقل ، ويتطابق مركزه القانونى مع مركز متعهد النقل متعدد الوسائط ، ولا يكون هناك فارق فنى أو قانونى بين دور كل منهما .

2-11-4 نشأة مقدمو البضائع ومراحل تطورهم :

ظهر مقدمو البضائع إلى الوجود قبل ما يزيد عن مائتي عام ، وكانت الضرورات العملية هى التى أدت إلى ظهورهم ، شأنهم فى ذلك شأن غيرهم من وكلاء

ووسطاء النقل ، وكان دورهم فى بداية عهدهم يقتصر على أعمال الوكالة المأجورة فحسب مثل الأعمال القانونية والمادية المتعلقة بتسليم أو تسليم البضاعة ، وربط مراحل النقل المختلفة باسم الشاحنين ولحسابهم ، ودون أى مسئولية تشغل ذمتهم ، إلا عن أخطائهم الشخصية ، ومع مزيد من التطور أصبح مقدم البضائع يقبل مسئولية شاملة عن كل مراحل النقل من الباب إلى الباب ، بصفته أصيلاً فى تعامله مع الشاحن ، وبموجب وثيقة نقل واحدة مثل (FIATA Freight Forward Bill of Lading – FBL) تغطى رحلة البضاعة عبر وسائط النقل المختلفة ، أى إنه بالإضافة إلى وظيفته التقليدية فى القيام بأعمال الوكالة - فقد تقلد الدور نفسه الذى يؤديه متعهد النقل المتعدد الوسائط .

وقد بدأ هذا التطور فى الازدهار مع بداية عصر الحاويات فى مطلع الستينات من هذا القرن عندما شرع مقدمو البضائع فى استخدام الحاويات لتجميع (Consolidation) شحنات متماثلة لشاحنين مختلفين ، ومتجهة إلى جهة واحدة ، ومما ساعد على سرعة نجاح مقدمي البضائع خلال تلك الحقبة القصيرة من الزمن - عزوف شركات النقل البحرى عن ممارسة هذا النوع من النشاط الثانوى لوظيفتهم الرئيسية ، وهى النقل ، وقد حمل قدوم ثورة الحاويات فى طياته اعتقادا راسخاً بأنه لن تكون هناك حاجة من بعد إلى خدمات مقدمى البضائع فى صورتها المتكاملة من الباب إلى الباب ، إلا أن النتيجة جاءت عكس ذلك فقد ، استطاع مقدمو البضائع استيعاب التغيرات المستجدة فى سوق النقل .وخدماته ، وقاموا بتطوير قدراتهم لتفى بحاجات أصحاب البضائع ، وقد قيل بحق إن مقدمى البضائع سيبقون كما كانوا من قبل - القوى الخلاقة فى سوق النقل الدولى .

ويرى العديد من المتخصصين أن متعهدى النقل الدولى المتعدد الوسائط ، الذين يمارسون العمل اليوم هم - أساسا - مقدمو بضائع ، وأن العوامل الرئيسية التى أدت بهم إلى هذا التطور الخطير هى التزامهم الحيلة فى سوق النقل الدولى ، وخدماته ، والمرونة فى المواءمة مع حاجات المتعاملين معهم ، ودأبهم على توسيع مجال خدماتهم، بالإضافة إلى قبولهم تقلد دور الناقلين .

وقد تنوعت المراكز القانونية لمقدمى البضائع منذ ظهورهم حسب المجال الذى يمارسون فيه نشاطهم ، فبينما إنحصر دور مقدم البضائع - الذى يعمل فى مجال النقل البحرى فى أول عهده - فى كونه وكيلا فحسب ، يعد أوراق الشحنة ، ويباشر أعمال تسلم البضاعة أو تسليمها نيابة ، عن أصحاب الشأن - نجد أن الوضع يختلف فى حالة مقدمى البضائع الذين يعملون فى مجال النقل البرى بالشاحنات أو السكك الحديدية ، ففى الولايات المتحدة صدر " قانون مقدمى البضائع لعام 1942 فى شأن النقل البرى (Freight Forwarding Act) وانبرى تعريف مقدم البضائع بأنه الشخص الذى يتولى تجميع البضائع المسلمة إليه من شاحنين مختلفين ، وثم يتعاقد مع ناقل بالشاحنات أو بالسكك الحديدية لإتمام نقل البضاعة إلى وجهتها النهائية ، حيث يتولى هو أو ممثله فك البضاعة وتسليمها لأصحاب الحق فى تسلمها ، وهو فى سبيل ذلك يأخذ على عاتقه المسئولية عن سلامة البضاعة خلال كافة مراحل النقل ومقدم البضائع على ذا النحو يؤدى دور وكيل بالعمولة للنقل ، وليس مجرد وكيل عادى .

وقد أخضع القانون المذكور مقدمى البضائع لإشراف السلطات الحكومية عن طريق اشتراط حصولهم على ترخيص مزاولة العمل ، والإلتزام بتعريفة النقل التى تضعها تلك السلطات وعلى نفس المنوال نفسه خضع مقدمو البضائع الجويين النظام البرى نفسه غير أن الإشراف على نشاطهم انعقد لهيئة أخرى هى (The Civil Aviation Board)

3-11-4 الخدمات التى يستطيع مقدموا البضائع توفيرها لعملائهم هى :

* إعمال الوكالة عن أصحاب البضائع
* نقل البضائع ، توصيلها فى الوقت المضبوط (Just in time)
* بيع البضاعة لحساب أصحابها بسعر مناسب
* تزويد البائعين بأسعار السوق ، مع إبداء النصح لهم
* تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المشترين ، بتسهيل اختيار أفضل السلع ، وأقلها ثمنا .
* خفض تكلفة النقل إلى الحد الأدنى عن طريق استخدام النقل المتعدد الوسائط

أسباب سعى أصحاب البضائع إلى الإستعانة بخدمات مقدمى البضائع :

لم يعد غالبية المنتجين والتجار يقبلون على الانخراط بأنفسهم فى عمليات نقل بضائعهم ، لتعدد هذه العمليات ، وتعقدها ، وما تقتضيه غالبا من خبرة متخصصة لا تدخل أصلاً فى حرفتهم الأصلية ، لذلك ولدواعى التخصص الدقيق المطلوب فى حقل الإنتاج ، والتجارة ، وخدمات النقل الذى تفرضه ضوابط وآليات السوق العالمى المعاصر - فقد أصبح من المتعين على هؤلاء المنتجين والتجار الاستعانة بوكلاء أو متعهدين ذوى خبرة ، لكى يتولوا عنهم الأعباء القانونية والمادية المتعلقة بنقل البضاعة وتسلمها وتسليمها ، وأخذ الموافقات ، وحزمها ، وتغليفها ، ووضع العلامات ، عليها ورصها داخل الحاويات ، بكل ما يستتبع ذلك من ملء الاستمارات ، وتقديم الطلبات ، وتوريد الرسوم، ومتابعة البضاعة ، وليست هذه الخطوات بالعملية السهلة اليسيرة خاصة وإنها تتم عادة فى ظل مجموعة من القوانين واللوائح التى يستعصى حصرها أحيانا .

ويصبح التساؤل هو: لماذا ينشغل مثل هؤلاء المنتجين والتجار بعمليات لا تدخل أصلا فى مجال نشاطهم ؟ وإنهم يفتقرون عادة إلى الخبرة المتخصصة التى تعينهم على أداء تلك العمليات بالطريقة المثلى وبأقل التكاليف ، الأجدى بطبيعة الحال أن تتركز جهودهم على عناصر رئيسية هى : الإنتاج ، المبيعات ، التمويل . أما النقل والخدمات التابعة له ، فيمكن أن توكل إلى أربابها من مقدمى البضائع .

ما الذى يحتاج اليه الشاحنون من أجل نقل بضائعهم وتوزيعها ؟

* ناقل واحد يأخذ على عاتقه تحريك البضاعة من الباب إلى الباب ، ويتولى العناية بتغليف ورص البضاعة داخل الحاويات ، وإبرام التأمين عليها ، والاتصال بالبنوك فيما يختص بخطابات الاعتماد
* مسئولية موحدة عن البضاعة من الباب إلى الباب
* وثيقة نقل واحدة تغطى كافة مراحل النقل ، ووسائطه ، وتحتوى على شروط عقد النقل
* جهة واحدة للمراجعة والاستعلام عن البضاعة أثناء النقل .
* أجرة نقل واحدة شاملة
* توصيل البضاعة فى الوقت المضبوط
* إتاحة شبكة عالمية من الخدمات المتكاملة

دور الإتحاد الدولى لجمعيات مقدمى البضائع (FIATA) :

لعبت منظمة (FIATA) دورا رئيسيا فى سبيل تطوير أنشطة مقدمى البضائع والوصول بهم من مجرد وكلاء عاديين إلى مرتبة الوكلاء بالعمولة للنقل، وأمناء النقل ، بالإضافة إلى واجباتهم التقليدية - ففى عام 1971 قدمت منظمة FIATA أول سند شحن باسمها (FIATA Bill of Lading – FBL) يسبغ صفة الناقل على مقدم البضائع ويشير البروفيسور " جان رامبيرج " إلى المعارضة الشديدة التى أبديت فى أول الأمر فى لجنة (فياتا) للنقل المشترك ضد فكرة تقلد مقدم البضائع دور الناقل ، كما لم تكن تحظى هذه الفكرة بالقبول لدى غالبية الدول ، غير أن منظمة (فياتا) أخذت على عاتقها تصميم نموذج لسند شحن للنقل المشترك (FBL) عام 1978 ثم أعادت نشره سنة 1984 وقد ورد بصدر السند تعريف لمقدم البضائع بأنه الشخص الذى يصدر سند شحن للنقل المشترك (FBL) كما يسوق الشرط رقم 2 من السند جوهر التزام مقدم البضائع بالنص على أنه يتولى بنفسه تنفيذ النقل أو يعهد بالتنفيذ باسمه لشخص آخر ، من مكان تلقيه البضاعة فى حراسته ، حتى مكان التسلم المبين فى السند

وهكذا يتضح أن مقدم البضائع ، عندما يصدر سندا للنقل المشترك (FBL)، ويقوم بالتوقيع عليه ، فإنه فى هذه الحالة يصبح ناقلا ويسأل عن الهلاك أو التلف الذى يلحق البضاعة أثناء وجودها فى حراسته وهو فى سبيل ذلك يتمتع بالإعفاءات من المسئولية وتحديدها على نحو ما تقضى به معاهدة بروكسل لسندات الشحن 1942 (شرط بارامونت الشرط رقم 7)

وفى الواقع لقى سند الشحن للنقل المشترك الصادر عن مقدم البضائع قبولا لدى أصحاب البضائع ، والبنوك ، وشركات التأمين ، وأصبح هذا السند شائعا فى الاستعمال فى حالة النقل المتعدد الوسائط .

وتابعت منظمة (فياتا) جهودها لتمكين أعضائها من تقديم مزيد من خدمات النقل لصالح العملاء وأصبح باستطاعة مقدم البضائع أن يتكفل بخدمة نقل تامة ومتكاملة ، فيتولى تخطيط وتنفيذ عمليات نقل البضاعة ، متمتعا فى ذلك بمرونة وحرية وأداء واسعة للوفاء بحاجات عملائه وحماية مصالحهم ،

كما اصبح عليه ان يقبل المسئولية فى مواجهة أصحاب الشأن فى البضاعة عما يصيبها من الهلاك، أو التلف ، أو التأخير ، وتساءل البعض : لماذا يتم التمسك باستخدام تسمية مقدم البضائع فى سند الشحن للنقل المشترك ، على الرغم من أن هذه التسمية لا تمت بصلة قانونية إلى حقيقة النشاط الذى يتم ؟ بل كان من الأحرى - وحرصا على تسمية الأشياء طبقا لواقعها - استخدام تسمية (متعهد النقل المشترك) أو متعهد النقل المتعدد الوسائط ، بدلا من مقدم البضائع

ويبدو أن منظمة (فياتا) سارت خطوة فى هذا الاتجاه فأصدرت عام 1992 سند شحن متعدد الوسائط يحتوى على شروط معدله لكى يحل محل (سند الشحن للنقل المشترك) لسنة 1984 وقد جاء الاعتراف صراحة فى صدر هذا السند فى شأن تعريف مقدم البضائع بأنه : متعهد للنقل المتعدد الوسائط الذى يتولى إصدار هذا السند ، وموضحا اسمه عليه ، وانه يتحمل كامل المسئولية عن تنفيذ عقد النقل المتعدد الوسائط بصفته معهدا أصيلا لهذا النقل ، ويتمشى هذا المفهوم مع نص المادة 30 من قواعد العادات والممارسات الموحدة الخاصة بالاعتمادات المستندية لسنة 1993 (UCP500) الذى يقرر انه بإمكان مقدم البضائع إصدار وثيقة نقل (Transport document) بصفته ناقلا أو متعهدا للنقل المتعدد الوسائط (MTO)

إذن لا مراء فى أن مقدم البضائع الذى يصدر مثل هذا السند بمناسبة نقل متعدد الوسائط - يعتبر متعهدا لهذا النقل ، ومنفذا له فى ظل قواعد (UNCTAD/ICC Rules).

ومما يلفت النظر إصرار منظمة (فياتا) على استخدام تسمية (سند الشحن) لستندها الجديد للنقل المتعدد الوسائط ، وكان من المتصور اختيار التسمية الملائمة وهى (وثيقة النقل المتعدد الوسائط) فتعبير سند الشحن يتعلق أساسا بالنقل البحرى ، ويوحى إليه خاصة وانه يشير إلى عملية الشحن أو التحميل (L ading) على السفن دون اعتبار لوسائط النقل الأخرى ، وقد كنا نتوقع أن تستخدم (فياتا) التسمية نفسها الواردة فى قواعد UNCTAD/ICC Rules التى اخذت بأحكامها ، الا وهى وثيقة النقل متعدد الوسائط منعا للبس ، وإقرارا بحقائق الأمور.

ويتعين على مقدم البضائع الحديث أن يكون على دراية تامة بالأهمية القصوى لقطاع خدمات النقل ، فعلى سبيل المثال يشكل قطاع الخدمات عامة حوالى ثلثى إجمالى الناتج القومى فى بلاد مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، والسويد ، وأن ثلث هذين الثلثين يأتى عن طريق خدمات النقل التى يمكن أن يسيطر عليها مقدمو البضائع ، وفى حالة موافقة بلد ما على اتفاقية (GATT) والتي تسمح بحرية انتقال الخدمات الدولية للتجارة والنقل - فسوف يعنى ذلك فتح أسواق ذلك البلد للحركة الحرة لخدمات النقل الأجنبية ، على قدم المساواة مع الخدمات الوطنية .

أهمية دور مقدم البضائع والنظرة المستقبلية لدوره :

نظرا لأهمية الدور الذى يؤديه مقدم البضائع ، وما يترتب عليه من تنشيط حركة نقل البضائع على الخطوط الملاحية المنتظمة (Liner cargo services) لذلك ينظر إلى مقدمى البضائع باعتبارهم يساهمون بشكل فعال فى تحسين ميزان المدفوعات فى بلادهم ، وذلك عن طريق تكريس خبراتهم ومهاراتهم لزيادة حركة النقل الدولى للبضائع فيها ، مع خفض تكلفة النقل ، ومن ناحية أخرى يعملون على دفع عجلة التجارة والنقل بتشجيع صغار المصدرين على ممارسة نشاطهم ، من خلال الاستفادة من خدمة تجميع البضائع التى يستطيعون توفيرها باقتدار.

ومن شأن ثورة الاتصالات والمعلومات أن تتيح لمقدم البضائع أن يصبح قوة فاعلة فى أنشطة البيع والخدمة الخاصة بالشاحنين ، فيمكنه على هذا النحو تزويد هؤلاء الشاحنين بكل ما يهمهم من معلومات ، ليس فقط ما يتعلق منها بمجال النقل ، ولكن ما يتعلق أيضا بالأسواق التجارية العالمية ، ويستطيع كذلك من خلال شبكة وكلائه المنتشرين فى البلاد المختلفة أن يحصل لعملائه فى ثوان معدودات على بيانات عن الأسعار السائدة فى شتى الأسواق

ولا تقف جهود مقدمو البضائع عند هذا الحد ، ذلك أن عملائهم يطلبون خدمات متكاملة للنقل مع الاستفادة من نظام التوزيع الشامل ، باستخدام اللوجستيك، وحينئذ يتعين للوجستيك (Logistics Operator) أن يكون قادرا على تنظيم وتنفيذ نقل كميات من البضاعة فى وقت معين ، وبالسعر المعقول لصالح عميله .

ولا يستقيم القول إن التطور المتقدم ذكره يصلح على إطلاقه فى الـدول جميعها وبالطريقة نفسها فإن عمل مقدم البضائع - لاشك - يتأثر بطبيعة النظام الاقتصادى والاجتماعى الذى يعيش فى ظله فنشاط مقدم البضائع فى بلد يعتنق نظريات الاقتصاد الحر - يختلف من حيث الطبيعة والمدى عن نشاطه فى بلد تفرض فيه الدولة سيطرتها على الاقتصاد وأدوات الإنتاج والنقل .

فإذا نظرنا إلى واقع الحال فى مصر ، نجد أنه لا يجوز أن يباشر أعمال الوكالة البحرية أو النقل البحرى إلا شركات القطاع العام ، ولا شك أن هذا النص ينطبق على مقدم البضائع ، سواء أكان يعمل بصفته وكيلا عاديا بأجر أو وكيلا بالعمولة للنقل ، أو ناقلا أصيلا أو متعهد الوسائط أو متعهدا للتوزيع الشامل ، ولم تظهر حتى وقتنا الراهن فى ظل هذا القانون شركة يمكنها أن تؤدى دور مقدم البضائع بمفهومه الشامل

وفى النهاية يمكن القول إن مقدم البضائع الذى نشهده اليوم فى البلاد المتقدمة يتمتع بنطاق واسع من الأعمال ، تبدأ بأعمال الوكالة العادية مرورا بالوكالة بالعمولة ، للنقل ، وتنتهي بأعمال النقل البحرى والنقل المتعدد الوسائط ، والتوزيع الشامل من خلال قواعد اللوجستيات.

12.4 وظائف متعهد الشحن : Fright Forwarder

1- تجهيز وإصدار جميع المستندات مثل سند الشحن – شهادات المنشأ – أوراق الجمارك – وثائق التأمين ....إلخ .

2- التخطيط وحساب التكاليف لمسار الرحلة ، مع وضع البدائل المختلفة للحصول على أحسن توليفة ، من حيث السرعة – التكاليف – الأمان .

3- حجز أماكن الشحن على وسائل النقل المختلفة محليا أو عالميا .

4- توفير أي خدمات إضافية مساعدة مثل التغليف أو التخزين .

5- تجميع الشحنات المختلفة .

6- دفع مصاريف النقل المختلفة – مصاريف الموانى والجمارك.....الخ .

7- تجهيز البضائع لعمليات التفتيش الجمركي ، والتخليص عليها ، سواء أكانت مصدرة أو مستوردة .

8- تقديم النصح الكامل للعملاء – الشاحنين ، سواء أكان ذلك من الناحية التجارية أو المالية وخصوصا فيما يتعلق بالدول الأجنبية .

9- مساعدة العملاء في تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على القيام بالمفاوضات لصفقاتهم التجارية .

10- إفادة العملاء بأي تغيرات في القوانين المتعلقة بالتجارة ، وإجراءات التصدير أو الاستيراد ، سواء أكانت محلية أو دولية .

1-12-4 مقومات متعهد الشحن :

ويتضح لنا من الوظائف السابقة أن متعهد الشحن يجب أن تتوافر لديه العديد من المقومات نذكر منها ما يلي :-

11- يجب أن يكون لدى متعهد الشحن مكان أو مخزن يتم فيه تجميع أو تقسيم محتويات الحاويات ، إذا كان بها أكثر من عميل(L C L) .

12- قد يمتلك أو يؤجر متعهد الشحن سيارات نقل خاصة به ، تقوم بتجميع وتسلم الشحنات الصغيرة من العملاء ، أو توزيع الشحنات الصغيرة على العملاء .

13- قد يمتلك متعهد الشحن مخازن خاصة به للقيام بعمليات التخزين و الشحن و التوزيع .

14- يقوم متعهد الشحن نيابة عن المستورد في تجميع كل بضائعه في الخارج ، حتى ولو كانت في أكثر من مكان ، وشحنها إليه أو العكس بأن يقوم بتوزيع شحنات المصدر إلى عملائه في الخارج .

15- يجب أن يكون متعهد الشحن قادرا على القيام بعمل تغطيات التأمين نيابة عن المستوردين أو المصدرين .

16- عندما يكتسب متعهد الشحن ثقة العميل ، فإن الأخير قد يسمح له بالقيام بإجراءات فتح خطاب الاعتماد نيابة عنه ، أو القيام بصفقات البيع و الشراء.

17- تزويد العملاء بأبحاث عن الأسواق العالمية و المحلية.

2-12-4 الوسائل المساعدة فى عملية النقل متعدد الوسائط :

1- تكوين شبكة عالية من متعهدي الشحن القادرين على التكافل فيما بينهم ، بحيث يكمل كل منهم الآخر في موقعه.

2- عمل نظام إلكتروني ، بواسطته تتبع الطرود من محطة وصولها لمتعهد الشحن حتى وصولها للعميل المرسلة إليه بالخارج أو العكس .

3- الاستفادة من النظام اللوجيستى وقواعده في تحقيق أكبر قدر من المنافع المكانية والزمنية ، حيث تزداد قيمة المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة أو تامة الصنع عند نقلها وتوفيرها في المكان المناسب والوقت المناسب .

4- توفير الخبرات الفنية لهذا النوع من النقل .

5- تجهيز وسن القوانين التي تلائم هذا النوع من النقل ، وخصوصا الإجراءات الجمركية التي تقف حائلا أمام تدفق الحاويات ، وسهولة تحريكها من المصدر إلى المستورد .

6- تجهيز البنية الأساسية للموانى التي تخدم الحاويات إلى الطرق والمخازن وتوفير الاستثمارات اللازمة لذلك .

الفصـــل الخامس

قواعد سلوك النقل البحرى
وقرارات شركات التجارة الخطية

1.5 قانون قواعد السلوك (20 – 40 - 40) :

Liner Code of Conduct:

مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة يعمل لحل المشكلات الخاصة بالنقل البحرى داخل الأمم المتحدة والتي تعتبر احد مؤسساتها UNCTAD 'United Nation Conference For Trade And Development' الأساسية ، وقد تم من خلالها أعداد قانون قواعد السلوك ، الذي يعتبر من أهم قوانين هذا القرن . وكما هو معروف لدينا فأنه داخل الأمم المتحدة هناك تنظيم داخلى خاص بها ، والذي يقسم دول العالم إلى مجموعات منقسمة إلى ثلاث فئات هى:

B : اوروبا وتشمل امريكا .

D : الدول الشيوعية وينضم إليها روسيا .

77: دول العالم الثالث .

هذه التقسيمات الفرض الأساسي منها هو التسهيل فى عدد من الأمور داخل الأمم المتحدة ، الأمر الذي يعتبر خارج النقاش فى هذا الموضوع ، ولكن ما نريد إلقاء الضوء عليه هنا هو أنه عندما يكون هناك أى مشكلة نجد ، أن هناك حدا أدنى للموافقة على الاقتراحات يقوموا باعتمادها هذه المجموعات. وعند طرح اقتراح مشروع قانون .... 20-40-40 قام ممثل مجموعة ال 77 (هندي) بطرح مشكلة احتكارية المؤتمرات الملاحية في نقل بضائع الخاصة بتلك الدول ، وحرمانهم من تكوين أساطيل خاصة بهم . وكذلك عدم موافقة المؤتمرات على انضمام هذه الدول كأعضاء فى المؤتمرات . وفيما يلى وصف وعرض لما جاء فى هذا القانون:

* يعتبر هذا القانون أحد المقاييس الداعمة الأساسية للتعرف على الهدف الأساسى لهذا القرن فى مجال النقل البحرى .

أ) الوصول إلى تغير هيكلى فى صناعة النقل البحرى ، حيث تحول 40٪ من حمولة العالم لدول العالم الثالث .

ب) بالنسبة للخطوط المنتظمة فإن القانون يلعب دورا مزدوجا فى الوصول إلى هذه الأهداف .

* خفض خطورة الاستثمار.

* يوجه دول العالم الثالث والخطوط الملاحة لتأمين البضائع.

ج) تمويل السفن

د) تسجيل السفن

هـ) النقل المتعدد الوسائط وتشغيله

و) قوانين داعمة .

2.5 أهداف قانون قواعد السلوك :

أ) ضمان حقوق المشاركين فى التجارة من الخطوط الوطنية بما يعطى لهم الحق فى نقل نسبة معينة من التجارة الخارجية لدولهم

ب) توازن الحقوق بين أصحاب البضائع (الشاحنين) وملاك السفن

ج) تسهيل التوسع فى تجارة الخطوط المنتظمة .

* قام القانون بتنظيم العلاقة بين أعضاء الخطوط للمؤتمرات خاصة ، الحق فى قبول الخطوط الملاحية الوطنية فى المؤتمرات التى تخدم دولهم فى نقل التجارة الخارجية.

* تؤثر على نظام التجميع (Pooling) الخاص بالمؤتمرات الملاحة فى توزيع الأنصبة من البضائع وبالتالي الأرباح .

* أثر القانون على اتفاقية الولاء ، وأعطى الحق للشاحنين للاستثمارات للأمور الخاصة ، مثل تغيير أسعار النوالين ، وتنظيمات الولاء – فرض تعريفة مضافة Surcharge.

* تم اقتراح القانون فى سنة 1972، واصبح موضع التنفيذ فى 6 إبريل 1983 بعد توقيع كل من المانيا – وقد اصبحتا الدولتين 57 ،58 الموقعتين اصبحتا الدولة 57 ، 58 الموقعة على العقد فى المؤتمر

* خفضت مؤتمر قواعد السلوك من احتكارية المؤتمرات واعطى المنافسين الخارجين فى كثير من التجارات فرصة نقل اكثر من 50٪ اخرى اكثر من انصبة البضائع .

* فى حقيقة الأمر ، إن القانون طبق على المؤتمرات الملاحية ، وليس على تجارة الخطوط المنتظمة ككل .

- كان هناك توقعات أخذت فى الاعتبار بالنسبة لقانون قواعد السلوك ، وكثرت على المشاكل المحتملة من تطبيق معادلة أنصبة البضائع (40 – 40 - 20).

* **بعض النقد على الاتفاقية ركز على :**

ان هنالك عددا من دول العالم الثالث الآن غير قادرة تماما او جزئيا على نقل نصيبها من تجارتها الوطنية الموزعة على أسطولها ، وعليه فإن هذه الدول تفضل بيع حصتها فى نقل البضائع إلى أعلى عطاء .

3.5 التغيرات الهيكلية فى خدمات الخطوط المنتظمة ومراجعة قانون قواعد السلوك . وظهور الحاويات :

1- تغير النظام الخطى للخدمات الخطية . (موانى محورية – موانى رافديه)

2- إحلال السفن العامة التقليدية بسفن الحاويات ، مع الزيادة فى أحجام مثل هذه السفن .

3- ظهور الخدمة العامة للسفن بحمولات تصل إلى TEU 9000

4- **كل هذه التغيرات تعنى تغيرات فى :**

* الهيكل التنظيمى لتشغيل الخطوط المنتظمة .
* هيكل طرق الخطوط المنتظمة .

وهذا كله فى ظل أو خارج المؤتمرات الملاحية .

5- حل محل الخطوط الملاحية القديمة التجمعات والتحالفات الملاحيةA lliances
- تجمعات البضائع وزيادة تبادل الحاويات الفارغة وأماكن الحاويات S lot charter

6- ظهور النقل متعدد الوسائط ، واستخدام بوليصة واحدة أو وثيقة النقل المتعددة الوسائط.

7- الخطوط القديمة الملاحية حل محلها خطوط سيارات النقل مدعمة بنظام رافدى.

8- استشارة الشاحنين كما نص قانون قواعد السلوك .

نظريات ونماذج تفسير قواعد سلوك شركات الخدمات الخطية الدولية :

نتيجة للانتقادات التى وجهت إلى نظرية المؤسسة[1] فى تفسيرها لسلوك اتخاذ القرارات فى المؤسسات - برزت مجموعة نظريات بديلة تسعى إلى إزالة تناقضات نظرية المؤسسة ، وتساعد فى الوقت نفسه على تفسير سلوك شركات الخدمات الخطية الدولية منها :

4.5 النظرية الاقتصادية للمؤسسة :

يتركز اهتمامها حول قرارات وأفعال وسياسات شركة الخدمات الخطية الدولية الذي يتكيف سلوكها بالدافع نحو تصعيد الأرباح ، وبحافز مواجهة المنافسة فى السوق . وتتكون النظرية الاقتصادية من ثلاثة عناصر أساسية هى :

• الأهـــداف :

وهى ترتبط بأهداف المجموعات الموجودة فى شركة الخدمات الخطية الدولية ، وتوضع من أجل إرضائهم.

---

(1) تم انتقاد افتراضات نظرية المؤسسة المتمثلة فى الأتى: - تهدف المؤسسة إلى تعظيم أرباحها. - تعمل المؤسسة من خلال المعرفة الكاملة.

• **المعلومـــات :**

تحاول شركة الخدمات الخطية الدولية اتخاذ القرار الحصول على ثلاثة أنواع من المعلومات تتعلق بالآتى :

- حجم الطلب على خدماتها .
- مصادر مواد ومستلزمات التشغيل .
- تكنولوجيا النقل المستخدمة (عمليات التشغيل والتحويل الفنى التى تمكن شركة النقل الخطى الدولية من تحويل مدخلات وعناصر الإنتاج إلى عدد من المخرجات والنتائج) .

وتتخذ شركة النقل الخطى الدولية نوعين من القرارات هما :

- قرارات المدخلات .
- قرارات المخرجات .

ورغم وجود هذه العناصر إلا أنه لا يوجد اتفاق حول وجود نظرية كاملة عن السلوك الاقتصادى لشركات النقل الخطى الدولية ، ولكن توجد المبادئ العامة التالية لتفسير سلوك شركة النقل الخطى الدولية فى الإطار الاقتصادى :

1- يوجد لشركة النقل الخطى الدولية أهداف تجاه ما تبتغيه .

2- تتحرك شركة النقل الخطى الدولية تجاه هذه الأهداف بطريقة عقلانية نتيجة توافر المعلومات اللازمة فى جميعها الأحيان .

3- تكمن وظيفة شركة النقل الخطى الدولية فى تحويل المدخلات إلى مخرجات .

4- يتم ذلك فى بيئة محددة تعمل شركة النقل الخطى الدولية فى دائرتها .

5- تهتم النظرية بالتغيرات فى الأسعار والكميات والمخرجات وذلك لكل عنصر من عناصر تقديم خدمة النقل .

* نموذج بومول لتفسير سلوك المؤسسة :

يعتمد النموذج على مجموعة المبادئ التالية :

1- تهدف شركة النقل الخطى الدوليـة إلى محاولـة تحقيـق أقصى إيـراد إجمالي تحت قيود ربح ثابت عن طريق تعظيم مبيعاتها الكلية ، مقومـة بالأسعار ، أى الإيـراد الكلى .

2- تقوم شركة النقل الخطى الدولية باتخاذ قـرارات المدخلات والأسعار للوصول إلى منحنى الربحية بها . إذ يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكـاليف الكليـة كميـة المبيعات التى تبين منحنى الربحية .

3- يعتمـد مستوى المبيعـات علـى كل مـن سعر الخدمـة وحجـم السـوق ، إذ تـزداد الإيرادات الكلية إذا كانت الأسعار مرنة .

4- طبقًا للعلاقـة السابقة ، فإن أيـة إضافـة إلى الحجـم الكلـى لسوق خدمـات شـركة النقـل الخطـى الدوليـة سـوف يزيـد مـن مسـتوى مبيعاتـها ، حيث يعتـبر السـعر معيارًا لاختـلاف حجـم السوق ، بمعنـى زيـادة إيـراد المبيعـات عنـد زيـادة حجـم السوق . أي إن إيراد المبيعات يعظم قيمة شـركة النقـل الخطـى الدوليـة ، ويمكنـها من تخفيض الأسعار ، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على حجم السوق .

5- تقوم شركة النقل الخطى الدولية بتعظيم مبيعات خدماتها للأسباب الآتية :

- تعتبر المبيعـات الخدميـة معيـارا مناسـبا لتحديـد حجـم شـركة النقـل الخطـى الدولية بدرجة أكبر من معيار الربحية .
- تؤدى زيـادة المبيعـات الخدميـة إلى زيـادة قـدرة شـركة النقـل الخطـى الدوليـة على جذب التمويل الخارجي .
- اهتمـام الموزعـين وتجار التجزئـة بالمنتجات ذات معـدلات الـدوران المرتفعـة نسبيًا.
- نموذج ولياسون لتفسير سلوك المؤسسة :

يهتم النموذج بكيفية تطبيق السلوك العقلانى الموجود فى المؤسسات كبيرة الحجم ، وذلك من منطلق الافتراضات التالية :

1- عدم قدرة حاملى الأسهم على مراقبة الإدارة بصورة مباشرة .

2- تعمل شركة النقل الخطى الدولية في سوق تتميز بدرجة كبيرة من المنافسة .

3- تهدف شركة النقل الخطى الدولية إلى تعظيم منفعتها المعتمدة علي:

* ما تتكبده شركة النقل الخطى الدولية من نفقات .

* الاستخدامات الإدارية .

* عقلانية الاستخدامات الإدارية .

4- يعتمد المديرون على العناصر التالية فى تعظيم دالة منفعتهم :

الأرباح المحددة من قبل، والتى تكون أكبر من أى أرباح تقبلها شركة النقل الخطى الدولية مضافاً إليها الضرائب أو مساوية لها .

* الا تكون عقلانية الاستخدامات الإدارية سالبة.

* أن تكون الاستخدامات الاستثمارية مساوية - على الأقل - لأصغر قيمة يطلبها المديرون ، لضمان بقائهم داخل شركة النقل الخطى الدولية .

5- التفرقة بين أكبر ربح ، الربح الفعلى ، الربح المحدد ، وأصغر ربح .

6- يعتمد تعظيم الأرباح على ضرورة وجود أسواق نقل مناسبة ، حيث يكون الطلب ملائماً لوضع الخطط عند مستويات التكلفة التى يكون فيها الربح المحدد أكبر من أقل ربح .

وطبقاً للمبادئ السابقة انتهى النموذج لمجموعة النتائج التالية :

1- تتناسب المنفعة الحدية لرأس المال مع المنفعة الحدية لاستخدامات الإدارة التى تمثل نفقة .

2- يهدف تعظيم منفعة شركة النقل الخطى الدولية إلى مستوى أعلى من نفقاتها .

3- تستطيع شـركة النقـل الخطـى الدوليـة تعظيـم منفعتـها ، ومـن ثـم ربحيتـها عـن طريق رفع أسعار خدماتها .

4- يحـدد تعظيـم ربحيـة شـركة النقـل الخطـى الدوليـــة الأربـــاح الإجماليـة ، والتـى تختلف عن تعظيم منفعتها .

5- تتأثر متغيرات القرار فى النموذج بالعبء الضريبى .

* نموذج ماريس لتفسير سلوك المؤسسة :

يركز النموذج على النمو المتوازن كهدف أساسى لشركة النقل الخطى الدوليـة، انطلاقاً من مجموعة المبادئ التالية :

1- تهدف شركة النقل الخطى الدولية إلى الموازنة بين سياستى البقاء والربحية .

2- تعمل شركة النقل الخطى الدولية في سوق يتميز بحرية المنافسة .

3- يهتم المديرون بفرض الرقابة على شركة النقل الخطية الدولية .

4- تحـاول شـركة النقـل الخطيـة الدوليـة تخفيـض الأسـعار إلى أقـل مـن القيمـة الاقتصادية .

5- تسعى شـركة النقـل الخطـى الدوليـة إلى التوفيـق بـين رغبـات المديريـن والملاك ، حتى لا تتعرض لمخاطرة المديونية العالية .

6- تستخدم شركة النقـل الخطـى الدوليـة سياسـات التسـعير لتعظيـم ربحيتـها ، وفـى الوقت نفسه تخفيض مقدار المخاطر التى تتعرض لها.

7- تعمل خبرة شركة النقل الخطى الدولية على ترشيد نمو المديرين نتيجة لوجـود الرشد المالى والإدارى[1] .

---

(1) يعنى الرشد الإدارى عدم قدرة الإدارة على النمو أثناء انخفاض فعاليتها، أما الرشد المالى فيعنـى الحدود التى يمكن الاقتراض عندها.

* النماذج السلوكية للمؤسسة :

تبين كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات من خلال اعتمادها على مجموعة المبادئ التالية :

1- لا تهدف شركة النقل الخطى الدولية إلى تعظيم أرباحها بسبب التعقيدات الموجودة فى عملية اتخاذ القرارات .

2- تحاول شركة النقل الخطى الدولية لإرضاء توقعاتها أو مستويات طموحها ، أى النظر إلى المنظمة باعتبارها مرضية بدرجة أكبر من كونها معظمة .

3- يتسم المستقبل بعدم التأكيد .

4- تبين النماذج السلوكية :

* مقدار ما تساهم به الأهداف التنظيمية فى الموازنة بين الموارد الموجودة فى شركة النقل الخطى الدولية .

* الاختلافات فى الأهداف عبر الوقت .

* العلاقة بين إجراءات القرار والقرار النهائى للتنظيم .

* نظرية سايمون فى تفسير سلوك المؤسسة :

تنظر النظرية إلى شركة النقل الخطى الدولية على أنها نمط من الاتصالات والعلاقات بين العناصر الإنسانية التى تعكس وتؤثر فى الأهداف ، وتدفقات المعلومات، والاتجاهات والتوقعات والتفاعلات. ويعتقد سايمون أن شركة النقل الخطى الدولية يجب أن تقدم خدمات لكل عضو فيها ، ولكن مدى الحكمة فى ذلك محكوم بقيود أخرى، حيث يعضد فكرة الحكمة المقيدة . ومن هنا فشركة النقل الخطى الدولية ـ فى نظره ـ جهاز اتخاذ قرارات غير كامل بسبب ندرة البيانات .

ويعتمد نموذج سايمون على الافتراضات الآتية :

1- تبحث شركة النقل الخطى الدولية عن السلوك المرضى وليس المثالى .

2- البحث عن التصرفات والأفعال الممكنة التى تحقق هذه الأهداف المرضية .

3- تضع شركة النقل الخطى الدولية أهدافها فى ضوء خبراتها الحالية.

4- تقوم شركة النقل الخطى الدولية بإعادة ترتيب أهدافها من فترة لأخرى .

ويلاحظ أن مجموعة النظريات والمداخل السابقة تركـز علـى أن شـركة النقـل الخطى الدوليـة تسعى إلى تحقيـق هـدف واحـد ، أو الموازنـة بـين هدفين، بينمـا يوجـد لشركة النقل الخطى الدولية فى الحياة العملية هيكل للأهـداف . وبالاضافة إلى صعوبـة إخضاع بعضها للقياس العملي ، وعدم اهتمام البعض الآخر بجوانـب التقييـم السـلوكى ، فإن النظريـات لم تبـين مـا الـذى يسببه الاختـلاف فـى الأهـداف مـن مشـكلات ، ومـا الطريقة التى يتم بناءً عليها علاج المشكلات .

وعلى الرغم مما بينته بعض النظريات من أن المستقبل يتسـم بعـدم التـأكد ، إلا أنها لم تبـين أهميـة البحث عـن المعلومـات داخـل شـركات النقـل الخطيـة الدوليـة لتجنـب عـدم التـأكد . كذلك لم تعـط النظريـات السـابقة أهميـة إلى التعلـم التنظيمـي لشـركات النقـل الخطـى الدوليـة مـن خبراتـها السـابقة فـى إكسـابها لمهارات جديـدة . وبصورة أكثر تخصيصاً ، فإن النظريات السابقة لم تعط إطاراً متكاملاً يمكن بنـاء عليـه تفسير وتحليل سلوك اتخاذ القرارات فى شركات النقل الخطى الدولية .

* النظرية السلوكية للمؤسسة :

قام "سيرت ومارش" بوضـع نمـوذج عـام للنظريـة السـلوكية للمؤسسـة ، وذلـك مـن وجهـة نظـر نظريـات التنظيـم ، وتمثـل عمليـة اتخـاذ القـرارات داخـل المنظمـات بالنسبة لهم العنصر الحاكم فى تحديد نوعية المعلومات المطلوبة لاتخاذ هـذه القـرارات. لذلك تركز اهتمامهم على أسلوب اتخاذ القرارات لتكوين نموذجهم الذى يتيح الفرصـة للقيام بالتنبؤ ، وفى الوقت نفسه يفسر كيف يمكـن أن تتغـير الأهـداف التنظيميـة عـبر الوقت .

وبمعنى آخر فقد انصب اهتمـام النظريـة السـلوكية للمؤسسـة علـى العمليـة التنظيمية فى رسم السياسات واتخاذ القرارات .

وتقوم النظرية على الاعتبارات الأربع التالية :

1- كيفية تكوين وتعديل الأهداف وتطويرها وأثرها على السلوك التنظيمي .

2- نوع التوقعات التى تؤثر فى إجراءات البحث عن المعلومات وتجميعها .

3- طريقة الاختيار بين البدائل والسياسات والقرارات المتاحة .

4- طريقة مراقبة السياسات وأسلوب مراقبتها عمليا .

وتعتبر النظرية السلوكية للمؤسسة نظرية للأسواق ، قامت ببحث شركات النقل الخطى الدولية كبيرة الحجم باعتبارها تضامنا واتحادا بين مجموعات من الأفراد. تتضمن المديرين ، والمساهمين ، والعمال ، والدائنين ، والحكومة ... وغيرهم. لديهم مجموعات مختلفة من الاهتمامات والأهداف التى تتحدد عن طريق ثلاثة عناصر هى :

1- التفاوض ، ويظهر أثناء تحديد التداخل والترابط فى أهداف أعضاء شركة النقل الخطى الدولية .

2- الرقابة التنظيمية الداخلية ، وتحدد الأهداف المتوقعة التى يجب الاهتمام بها .

3- الحكم على شركة النقل الخطى الدولية من خلال بيان قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية من منطلق خبرتها السابقة .

ويضيف " سيرت ومارش" بأنه على الرغم من قيام شركة النقل الخطى الدولية بالبحث عن أقصى أرباح ، إلا أنهم افترضوا خمسة أهداف أخرى[1] تسعى هذه الشركات إلى تحقيقها عن طريق المديرين، والتى ترتبط فى الوقت نفسه بمستويات طموح مديريها خلال فترة محددة .

ويهدف تحليل عملية اتخاذ القرارات فى شركات النقل الخطى الدولية - كما تراها النظرية السلوكية للمؤسسة - إلى البحث عن مجموعة المتغيرات التى تؤثر على الأهداف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية، والاختيار التنظيمي. ويساعد تفسير

(1) هى أهداف الإنتاج والعمليات، المبيعات، المخزون، والحصة السوقية.

العلاقـة بـين هـذه العوامـل بالنسبة لكـل مـن الخلافـات، عـدم التـأكد، البحث عـن المعلومات، والتعليم التنظيمى فى التوصل إلى المبادئ التالية :

1- الحلول الجزئية للنزاع .

2- تجنب عدم التأكيد .

3- البحث عن الحقائق بطريقة احتمالية .

4- تحليل طريقة شركات النقل الخطى الدولية في التعلم من الخبرات السابقة .

وفيما يلي نعرض مجموعة العوامل السابقة لنظرية "سيرت ومارش".

دوافع استخدام نظرية "سيرت ومارش" فى تحليل أداء شركات النقل الخطى الدولية :

انطلاقا من عدم التوفيق الذى صحاب النظريات والمداخل التى يمكن بناء عليها تفسير سلوك شركات النقل الخطى الدولية ، والتى تعرضنا لها بالحديث من قبل، برزت دوافع استخدام النظرية السلوكية للمؤسسة فى تحليل الأداء ، إذ تجيب النظرية على الانتقادات الموجهة إلى المداخل السابقة ، والتى تتمثل - من وجهة نظر الكاتب - فى الآتى :

عدم اهتمامها بقياس مخاطر الاستثمار التى تتعرض لها شركات النقل الخطى الدولية عند اتخاذها للقرارات فى الدول المضيفة .

لم تبين كيف تواجه شركات النقل الخطى الدولية عدم التأكد الموجودة فى البيئة ، كذلك لم تبين كيفية قيام شركات النقل الخطى الدولية بتخفيض ، وتجنب عدم التأكد والمخاطر، فى ظل عدم توافر البيانات والمعلومات الكاملة عن بيئة أعمال الدول المضيفة .

إهمالها للجوانب السلوكية فى تفسير وتشخيص طبيعة الأسباب التى تؤدى بشركات النقل الخطى إلى اتخاذ قرار التدويل .

افترضت النظريات السابقة وجود دافع واحد للتدويل ، إلا أنه فى الحياة العملية يوجد مركب من الدوافع والأهداف ، تسعى شركات النقل الخطى إلى تحقيقها من الاستثمار الخارجي .

عدم اهتمامها بما قد يسببه الاختلاف فى الأهداف بين فروع شركات النقل الخطى الدولية وبين حكومات الدول المضيفة ، ومنظمات الأعمال من مشكلات ، لذلك فلم تهتم بأسلوب فض المنازعات التى تنشأ لهذا السبب .

لم تبين أثر الخبرة التنظيمية فى اكتساب الفروع لمهارات جديدة، لذلك فقد أغفلت النظريات السابقة مبدأ التعلم التنظيمى للفروع من خبراتها السابقة فى التعامل مع الدول المضيفة .

أهمية النظرية السلوكية للمؤسسة من وجهة نظر "سيرت ومارش" :

إنها تبين العملية الفعلية التى تصل عن طريقها شركات النقل الخطى الدولية لقرارات والتي أهملتها النظريات السابقة .

* تتضمن النظرية مجموعة مفاهيم شاملة ومحددة عن شركة النقل الخطى الدولية .
* تشير النظرية إلى أن تعدد بدائل اتخاذ القرار إنما ترجع إلى وجود البيئة المناسبة .
* تهدف محاولات النظرية إلى تحديد منحنيات الطلب على خدمات شركة النقل الخطى الدولية .

تتعامل النظرية مع مجموعة مستقلة من القرارات (كالسعر وتقديم خدمة النقل) والتي تدرس في ضوء مجموعة من المتغيرات (كالطلب والتكلفة) .

تبين مفاهيم النظرية مجموعة من العلاقات الهامة التى توجد فى شركة النقل الخطى الدولية مثل : المتغيرات المؤثرة على الشركة ، توقع درجة التداخل فى هذه المتغيرات ، وهيكل هذا التداخل ، والذى يرجع إلى شركة النقل الخطى الدولية ذاتها .

كذلك فقد أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أن النظرية تتسم بدرجة كبيرة من الواقعية ، وتعطى تصورًا عن كيفية تحديد التكلفة الدولية لأهدافها وحالات التغير فيها عبر الوقت ، أيضًا قدرة النظرية على القيام بالتنبؤ بالقرارات التى تتخذ فى المستقبل[1] ، هذا بالإضافة إلى تميز النظرية بدرجة كبيرة من الاستقرار فى بحث شركات النقل الخطى الدولية ، والتي قد ترجع إلى عدم تقيد قرارات الشركات بالتوجه ناحية الأرباح .

تحليل وتوصيف عملية اتخاذ القرارات فى شركات النقل الخطى كما تراها النظرية السلوكية للمؤسسة :

الأهداف التنظيمية :

افترضت النظرية وجود بعض المشكلات المرتبطة بالأهداف التنظيمية التى تتطلب البحث عن حل لها ، وذلك عند محاولتها التنبؤ بسلوك اتخاذ القرارات فى مؤسسات أعمال النقل الخطى الدولية ، إذ إنه في الأجل الطويل توجد بعض المخاطر نتيجة للتغيرات التى تحدث فى المجموعات المساهمة.

وتبين النظرية الأهداف التنظيمية من خلال مفهوم التضامن ، وتكمن الفكرة الأساسية هنا فى توقع التفضيلات التى لدى الأفراد الموجودين فى شركة النقل الخطى الدولية ، والذي يبين الاختلافات فى الأهداف الفردية . لذلك تهتم نظرية الأهداف التنظيمية بذلك التعارض الموجود فى أهداف المجموعات المساهمة ، وفى الأهداف الفردية .

---

(1) تم اختبار هذه القدرة عن طريق أحد نماذج المحاكاة التى وضعت لقسم المخزون ، وقد افترض 40% زيادة على الخطوط النمطية ، واعتبارها هدفاً أساسياً للشركة ، واختبر هذه الهدف فى عينة مكونة من 197 مفرده ووجد أن 95% من حجم العينة مؤثر بدرجة كبيرة. كذلك قام "بومول وستيوارت" بإعادة اختبار النموذج السابق عام 1972 فى المجال نفسه ، ولكن فى منطقة مختلفة، ووجدوا عند زيادة السعر بأكثر من المعدل النمطى أن أقل من 10% من الخدمات المختبرة مطابقة للهدف العام ، ومن خلال بعض الإضافات على النموذج وجدوا أن مستوى دقته التنبؤية وصلت 73%.

وبناء على ذلك افترض أن منظمات النقل الخطية الدولية تحاول تحقيق مجموعة مختلفة ومتعارضة من الأهداف التى ترتبط بمستويات طموح أعضائها ، والتى تتغير تبعا لتغيرات خبراتهم التنظيمية ، أيضا فإنه يجب عدم التقيد بضرورة اتساق الأهداف الداخلية نتيجة لوجود هذا التنوع فى الأهداف، ولهذا وصفت الأهداف التنظيمية بأنها نتيجة لعملية التفاوض المستمرة التى تتم بين الأعضاء ، والتي لا تعطى بالضرورة أهدافاً متناسقة .

ومن هذا المنطلق، افترض أن هناك ثلاثة طرق أساسية يمكن من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية المشتركة هى :

1- **التفاوض : يعتمد هذا العنصر على عاملين أساسيين هما :**

* عدم اتساق أهداف الفروع التابعة الموجودة داخل التنظيم الأساسى للشركة الأم .
* النظر إلى مجموعة المساهمين بصورة مختلفة إلى حد ما عن المجموعات الأخرى ، ويستخدم هذا فى رسم الحدود التنظيمية بين الأعضاء داخل شركة النقل الخطى الدولية وخارجها .
* الرقابة على توازن الأهداف : وذلك بالبحث عن نظم للرقابة المشتركة . وتعتبر الميزانيات ، وسياسات اللجان ، والتفاوض وسيلة مناسبة فى هذا السبيل .

2- دور الخبرة التنظيمية فى تغيير الأهداف تبعا للتغيرات البيئية : فنتيجة لارتباط الأهداف بمستويات الطموح تم افتراض الآتى :

* فى الحالة العادية يتجاوز مستوى الطموح الإنجازات بدرجة كبيرة.
* فى حالة زيادة الإنجازات بدرجة كبيرة فإن مستوى الطموح سيكون أصغر من هذه الإنجازات .
* فى حالة نقص الإنجازات ، فإن مستوى الطموح سيكون أكبر من هذه الإنجازات .

ويكمل هذا أن مستوى الطموح سيكون متفائلا فى تقديره لمستويات الإنجاز السابقة والطموح السابق. وهنا يوجد نوعان من الإنجازات : أحدهما يرتبط بالمساهم نفسه ، والآخر يرتبط بالأفراد الآخرين الذين يرتبط بهم المساهم .

وبالإضافة إلى ذلك ، وضعت النظرية خمسة أساليب يمكن عن طريقها بيان عملية تحديد الأهداف وبيان اتجاهاتها هى :

1- أسلوب يغير من الأهداف عبر الوقت ، بحيث يصبح ترجمة أساسية لمستوى الطموح ونظرية الرقابة المشتركة .

2- أسلوب يركز العناية على الأهداف ، والتى يسمح لها بالتحرك خلال ثلاثة مواضع مختلفة هى : أهداف فعالة ، أهداف غير فعالة ، وأخيرًا الأهداف غير المدروسة ، ويبين هذا الأسلوب أن شركة النقل الخطى الدولية سوف تحاول تحقيق الأهداف الأكثر شيوعًا .

3- أسلوب يعطى عناية بالمشكلات المتداخلة نتيجة لتداخل وتعارض الأهداف .

4- أسلوب يهتم بالنظر إلى التداخل بين الاحتياجات الإنسانية والموارد اللازمة لتحقيقها ، حيث يتم توقع التغيرات الكمية التى يسببها التعارض فى الأهداف .

5- أسلوب للاختيار من بين الأهداف وتغيراتها ، حيث يتم النظر إلى التغيرات التى سيتم تقييمها خلال فترة زمنية معينة .

التوقعات التنظيمية :

تفترض نظريات اتخاذ القرارات أن المؤسسات تقوم بتقدير تكلفة القرارات ، وأن سلوك اتخاذ القرارات يعتمد بدرجة كبيرة على بعض التوقعات . فشركة النقل الخطى الدولية تقوم بالاستثمار فى كل بديل متاح إلى الدرجة التى يتساوى فيها العائد الحدى من كل بديل مع التكلفة . ولهذا فشركة النقل الخطى الدولية لا تفرق بين الاستثمار الداخلى والخارجى ، وهذا يعنى أن العائد الحدى من البديل المقترح يساوى العائد المتاح ، وبناء على ، ذلك تكون الكفاءة مساوية للواحد الصحيح .

وطبقًا لمفهوم اتخاذ القرارات فى النظرية السلوكية للمؤسسة فقد افترض أن شركة النقل الخطى الدولية تقوم بفحص جميع البدائل بدقة وبصفة مستمرة ، وتنظم استثماراتها بصفة دورية ، لكن تتغير تبعًا لتغيرات البدائل المتاحة ، أيضًا تمتلك شركة النقل الخطى الدولية المعلومات الكاملة والدقيقة عن عائد التكلفة

المستهدفة التى يتم الحصول عليها من البدائل ومن القرارات المتخذة بناء على هذه القاعدة من المعلومات .

وقد اعتمدت الافتراضات السابقة على أن شركة النقل الخطى الدولية تمتلك معرفة غير محدودة وتعرف النتائج المحتملة لجميع البدائل ، وتستطيع حساب القيمة المتوقعة لأي بديل وتوازن العائد الحدي المتوقع مع التكلفة الحدية المتوقعة ، وفى الوقت نفسه فإن شركة النقل الخطى الدولية تعيد حساب التكاليف الكلية للبحث عن المعلومات ، ولهذا يتم توزيع الموارد من خلال بعض المعلومات المتوافرة عن قرارات الاستثمار ، أيضا فشركة النقل الخطى الدولية الحديثة لا تفحص بدقة جميع البدائل بدرجة أكبر من امتلاكها جميع المعلومات عنها ، لهذا فهى تقوم بالاستثمار بدرجة كبيرة فى المعلومات.

وتوجد أربعة أهداف رئيسية لنظرية التوقعات عند استخدامها فى دراسة سلوك شركة النقل الخطى الدولية هي :

1- افتراض استمرار المنافسة بين جميع البدائل بالنسبة لجميع الموارد .

2- أن شركة النقل الخطى الدولية تقوم بالنشاط البحثى ، ولهذا تقوم بالبحث عن المعلومات عند معدلات تكلفة محسوبة ومتوقعة ، ويعتبر عدم الرضاء إثراء للسلوك البحثي .

3- هناك حاجة إلى مجموعة أنشطة تقديرية تحدد كمية المعلومات المطلوبة للقيام بالبحث .

4- محاولة توقع البدائل الخارجية عن طريق الحصول على المعلومات التى تخضع لعملية الاختيار من خلال نظم الاتصالات الموجودة فى شركة النقل الخطى الدولية .

ونتيجة لامتلاك الفروع التابعة لشركة النقل الخطى نماذج مختلفة من المعلومات تتناسب والقرارات التى تتخذ فيها ، لذلك يختلف إدراك هذه الفروع نتيجة لاختلاف المعلومات المرسلة لكل منها ، بالإضافة إلى اختلاف محاولات التأثير فى كل من هذه المعلومات كأداة للتأثير فى القرارات المتخذة. لهذا فشركة النقل الخطى الدولية -

من خلال سلوكها البحثى - لا تبحث فقط عن المعلومات ، ولكن تقوم بتحليلها أيضاً .
وتظهر حاجات هذه الشركات للمعلومات من أجل ما يلي :

1- اختبار أثر الأهداف المختلفة فى تقديرات مديري شركة النقل الخطى الدولية .

2- تصور الأثر التنظيمى لنظام المعلومات فى ضوء التعارض الموجود فى الاهتمامات.

وأخيراً فشركات النقل الخطى الدولية تقوم بالتوقع نتيجة لعدم الثقة فى معرفة بعض الأشياء مثل : الآمال ، الطموح ، التفاوض بين الفروع التابعة ، وقلة المعلومات المتوافرة عن النتائج المرتبطة بحدث ما فى المنظمة وصعوبة الحصول عليها، والتشكك فى الاعتماد عليها . أيضاً يساعد التوقع على القيام بعملية التقييم فى شركة النقل الخطى الدولية والتي تتغير بعد القيام بالتوقعات التفصيلية .

الاختيار التنظيمى :

5.5 سلوكيات وقرارات شركات الخدمات الخطية الدولية :

تواجه شركات الخدمات الخطية الدولية بيئات وطنية وإقليمية ودولية متعددة ، ومختلفة كيفاً عن البيئة المحيطة في الدولة الأم التي يقع بها مركزها الرئيسي ، مما يتطلب معه تقدير عدم التأكد فيما يتعلق بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية ، وأسلوب التعامل معها والتغلب على العقبات التي تنشأ بسببها في الدول المضيفة . ويؤدى هذا إلى قيام المستثمرين بتوجيه استثماراتهم إلى أكثر المجالات ربحية ، نتيجة للمخاطر التي تتعرض لها استثماراتهم - والتي ترجع في جزء منها إلى المتغيرات والعوامل البيئية بدرجة أكبر من المتغيرات والعوامل التجارية .

ولا يقتصر ما يواجه الشركات على ما يوجد من مخاطر في البيئة الدولية للأعمال ، ولكنها تواجه أيضا بالعلاقات المعقدة بين فروعها ، وبين الشركات الوطنية التابعة والمؤسسات والهيئات المختلفة في الدول المضيفة التي تعمل بها ، الأمر الذي يؤدى إلى وجود العديد من مجالات النزاع والخلاف التي تحتاج إلى أسلوب لمعالجتها من جانب طرفي العلاقة .

وبالإضافة إلى ذلك ، فهناك فجوات اتصال بين المراكز الرئيسية في الدول الأم والفروع في الدول المضيفة ، تنشأ نتيجة لقيام الإدارة العليا في المراكز الرئيسية بوضع السياسات واتخاذ القرارات الرئيسية بمعزل عن الظروف البيئية المتباينة في الدول المضيفة التي تقع بها فروعها ، في حين يفترض في هؤلاء المسئولين- وحتى تكون سياساتهم وقراراتهم مرتكزة على أسس سليمة - أن يهتموا بتوفير نظام دقيق لتدفق المعلومات الشاملة بين تلك البيئات الأجنبية ، والتي لا تعتبر متوافرة بمجرد طلبها ، ولكنها تسعى للحصول عليها من مصادرها وتجرى عليها العمليات التحليلية اللازمة وتبويبها بما يتلاءم والهدف منها.

ولقد تعودت شركات الخدمات الخطية الدولية ومتعددة الجنسية العمل في ظل هذه الظروف والأوضاع المتباينة ، انطلاقا من قوة تعاملاتها ، وخبراتها السابقة في مجال العمل الدولي . وبسبب اختلاف درجات إدراكها[1] للعوامل البيئية المحيطة والعوامل الداخلية الكامنة في داخلها - أظهرت أنماطا مختلفة من سلوكيات اتخاذ القرارات التي تتطلب إعادة النظر في فروض ومبادىء النظرية السلوكية للمؤسسة ، لكي تلائم واقع العمل الذي تعيشه هذه الشركات ، والذي يتم عرضه في النقاط التالية:

- **حسم المنازعات :**

تسعى شركات الخدمات الخطية الدولية إلى إزالة المشكلات والتناقضات التي تنشأ بينها وبين الدول المضيفة نتيجة لتعارض الرغبات والطموحات[2] ، أو على الأقل عدم الاتفاق في الأهداف عن طريق التفاوض ، الذي يمكن وصفه على أنه علاقة اعتماد متبادل حيث يعتمد كل طرف في تحقيق أهدافه على قرارات وأفعال الطرف الآخر. ويدخل في إطار عملية التفاوض بين شركات الخدمات الخطية الدولية ، والدول المضيفة - كل من المصالح المشتركة والمصالح المتناقضة ، على أن ظروف شركات الخدمات الخطية الدولية أفضل من الدول المضيفة ، ويرجع ذلك إلى قوة المهارات التفاوضية التي تمتلكها ، والقادرة على انتزاع امتيازات كثيرة من الدول النامية .

---

(1) تعتبر عملية الإدراك عملية انتقائية، إذ يتم التنبه إلى عوامل معينة دون الأخرى، وإعطائها درجات متباينة من الأهمية، الأمر الذي يحدد مدى ارتباطها ببعضها وآثارها في توجيه السلوك.

(2) تحدد العلاقة بين الرغبات والطموح سلوك كل من الدول المضيفة وشركة النقل الخطي الدولية المرتبط بالوصول إلى مجموعة الأهداف التي يتم السعي لتحقيقها.

التعارض بين هيكل أهداف شركات الخدمات الخطية الدولية وأهداف الدول المضيفة :

على الرغم من انتقاد هدف تنظيم الأرباح كأحد الدوافع الأولية[1] لقيام شركة الخدمات الخطية الدولية باتخاذ قرار الاستثمار- إلا أن الواقع العملي يشير إلى أهمية هذا الهدف الذي يوجه سلوك الشركات عند الاستثمار في الدول المضيفة . وشركات الخدمات الخطية الدولية - شأنها في ذلك شأن القطاع الخاص - تستهدف الربحية بالدرجة الأولى ، فتسعى إلى أكثر المجالات ربحية وأقلها مخاطرة ، وهى وفق هذا المعيار توجه سلوكها ، إذ تقوم بإدخال مواردها وإمكانياتها إلى الدول المضيفة من خلال امتلاكها لها ، أو على الأقل التحكم فيها لتختبر احتمالات الربحية في أسواقها ، كي تعيد سحب هذه الموارد من الأسواق قليلة الربحية لتضيفها إلى ما هو موجود في الأسواق التي تتزايد فيها هذه الاحتمالات .

ولما كانت الأهداف المحددة للشركة من الاستثمار وإدارة عمليات النقل في هذا البلد أو ذاك ، فلابد أن يتجسد ذلك في قضية الربح في النهاية ، ربح الشركة الأم والمجموعة كلها ، أو على الأقل تحاول تحقيق معدل معين من العائد على استثماراتها . وإذا ما وقفت القوانين أو السياسات الوطنية للدولة المضيفة عائقاً أمام تحقيق ذلك ، فإن الشركات قد تحجم عن الاستمرار في التعامل مع تلك الدول ، أو على الأقل ، قد تلجأ إلى تقليص أو ضغط حجم نشاطها .

وعلى الرغم من أن شركات الخدمات الخطية الدولية تبحث بصفة أساسية عن الربحية وذلك بخلاف حملة الأسهم ، والحكومة ، والمؤسسات الخدمية ، إلا أن هناك تساؤلاً يدور حول وجود مجموعة لأهداف أخرى لهذه الشركات تكون أكثر أهمية من تحقيق الأرباح.

إذا كان تحقيق الأرباح يعد أحد الأهداف الرئيسية للشركات - إن لم يكن هدفها الأساسي ، إلا أنها تهدف أيضا - وبصفة مبدئية - إلى تقديم السلع والخدمات ، وإحراز تقدم في نتائج أعمالها ، والبحث عن اتجاهات جديدة للأعمال ... الخ . والشركات في هذا السبيل توجه أنشطتها تجاه ضرورة تحقيق هذه الأهداف،

---

(1) إذ تتعدد دوافع المستثمر الأجنبي للاستثمار خارج دولته الأم، ويعتبر الربح أحد هذه الدوافع.

وعلى الرغم من أنها تحقق معظمها ، إلا أن تصرفاتها الظاهرية تهدف إلى محاولة تحقيق الأرباح في المستقبل ، أو الاتجاه تدريجيًا ناحية الأرباح في الأجل الطويل ، وليس القصير ، والتي تعتبر القوة الدافعة لنظام الشركة الاقتصادي .

ومن ناحية أخرى ، فبالإضافة إلى مجموعة الدوافع التي تؤدى بالدول المضيفة إلى استقطاب الاستثمارات الأجنبية ، فإنها قد تضطر إلى فرض القيود على نشاط هذه الاستثمارات[1] ، والتي من شأنها أن تؤثر تأثيرًا بالغا عليها . كذلك فنتيجة لاتصال شركات الخدمات الخطية الدولية بالمجموعات الاجتماعية الموجودة في الدول المضيفة - كالحكومات والنقابات العمالية ، أو أية مؤسسات أخرى - والتي تختلف اهتماماتها وبالتالي أهدافها. ويمكن أن تؤثر على نشاطها ، وتراقبه ، وتعيد تنظيم أهمية نتائجها الاجتماعية ، فإن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على مقدار التوازن الذي تحققه بين أهدافها وأهداف المجموعات المتصلة بها . هذا في حين أن اهتمام الشركات قد ينصرف إلى بحث احتمالات التأميم أو التدخل في شئونها الخاصة بشكل أو بآخر ، وبالقيود التي تفرض عليها من جانب الدولة المضيفة .

وهكذا فثمة مشكلات ومنازعات قد تنشأ بين الدول المضيفة وشركات الخدمات الخطية الدولية ، نتيجة لرغبات وطموحات الشركات المضيفة ، الذي يتعارض مع أهداف وسياسات الشركات ، بل أن هناك مشكلة أخرى تتمثل في الصراع بين أهداف وسياسات الشركات وبين المزايا التي تعود على الدولة ذات العلاقة والتي تتطلب العلاج.

اتفاقيات حسم النزاع بين شركات الخدمات الخطية الدولية والدول المضيفة :

تتضمن أغلب الاتفاقيات المنشأة للمشروعات الأجنبية نصوصا تتعلق بكيفية تسوية منازعات الاستثمار التي تنشأ بين الطرفين الوطني والأجنبي ، والتي تختلف أساليب علاجها . فقد قامت الدول الغنية الأعضاء في منظمة "التعاون الاقتصادي والتنمية" بمبادرة منهما للتوصل إلى حل وسط يلزم شركاتها العملاقة بمناهج

---

(1) مثل: عدم الاستثمار في أنشطة معينة ، ووجود قيود على تحويل الأرباح للخارج ، وقيود متعلقة بالاستيراد والجمارك والضرائب وبأسعار صرف العملات الأجنبية.

للسلوك في تعاملها مـع الاستثمار الـدولي في الـدول الناميـة ، خاصـة بعـد أن اتضـح لهـا خطورة وضعها الذي تحول إلى العبـث بسياساتها الداخليـة ، اسـتخدام أساليب لا تقبلها كالتلاعب بالبيانات للتهرب من الضرائب ، أو إخفاء المعلومـات ، أو القيام بعمليات غير مشروعة تضر بموازين مدفوعاتها ، أو رشوة بعض كبار المسئولين لتسهيل أعمالها .

وفـى إطار عـلاج المنازعات حـول الاسـتثمار ، ومحاولـة الاتفـاق علـى أسـلوب معالجتها انضمت خمس وستون دولة إلى "مركز تسوية المنازعات حول الاستثمار" الذي أنشأه البنك الـدولي للإنشاء والتعمير ، وهدفت بعض الـدول المضيفـة مـن ذلـك - سواء أكانت الـدول المتقدمـة أو الآخـذة في النمـو - إلى الوصـول لاتفاقيـة دوليـة تقـوم علـى مجموعة من المبـادئ تـأخذ في الاعتبـار أن المنازعـات حـول الاسـتثمار ليسـت منازعـات بين الأمم ، وإنما ترتبط بالحدود الواقعة بين الـدول ، وأن التـأميم كإجراء يؤثـر غالبًا على كل من الاستثمار الأجنبى والمحلى ، ممـا يحتـم أن يكـون مـن حـق المحاكم الوطنيـة وحدها أن تنظر فى مثل هذه المنازعات .

كذلك أوصت مجموعة كبار خبراء الأمم المتحدة فى تقرير لهـا ، أنـه فـى حالـة وقوع أية منازعات بين شركات الخدمـات الخطيـة الدوليـة والـدول المضيفـة - بمـا فيها منازعات تأميم أصول أحد هذه الشركات - فيجب علـى الـدول المضيفـة فـى هـذا الصـدد أن تضمـن عدالـة التوزيـع وكفايتـه ، وفقـاً للإجـراءات القانونيــة المرعيــة فــى الــدول المضيفة ، أو وفقًا لأية اتفاقيات أو معاهدات قائمة بين الأطراف ذات العلاقة .

أيضا ظهر عدد من الاتفاقات الثنائية والجماعية تسمح بتعويض المستثمرين فى حالة الاحتلال والحروب الأهلية ، وحالات نقص قيمة العملات ، أو الرقابـة - حـالات الحراسة - أيضاً حاولت الدول الناميـة الاعتمـاد علـى المنظمـات الدوليـة مثـل : محكمـة العـدل الدوليـة ، لجنـة الأمـم المتحـدة للقـانون التجارى "يونسـترال" ، وغرفـة التحكيـم التجارى الـدولى ، والأمـم المتحدة ، والبنـوك الدوليــة - لعـلاج المنازعـات مـع شـركات الخدمات الخطية الدولية خاصة مشكلات الاستثمار وتغير الأسعار والعمـلات - ارتفاع أو انخفاض أسعار العملات والصرف وشروط التحويل .

وهنا يثار التساؤل حول الدور الذى يجب أن تقوم به الدولة الأم فى حالة التأميم الذى تواجهه شركاتها ، أو فى حالة وقوع أية منازعات أخرى بين الشركات الأجنبية والدول المضيفة .

كثير من دول أمريكا اللاتينية اتبعت المبدأ القائل بأنه فى حالة وقوع منازعات مع الشركات الأجنبية ، فلابد من محاولة الحصول على دعم الحكومات التى تتبع لها هذه الشركات ، وعدم إعطاء الفرصة للشركات ذاتها بالمطالبة بحقوقها ، ما لم يكن لها ظروفها الخاصة التى دخلت إلى الدول المضيفة منذ البداية على أساسها . وترى بعض الدول الأم أن القضية ليست قضية الشركات فقط وإنما هى أكبر من ذلك ، لارتباطها بحماية مصالح مواطنيها بالدرجة الأولى ، وهذا يدفعها إلى استخدام بعض التدابير أو التهديد باستخدامها ، والتى تبتعد كثيرًا عن حدود النشاط الدبلوماسى الطبيعى ، لتصل إلى ممارسة الضغوط بكافة أشكالها ، الأمر الذى يزيد من التوتر الدولى، ويزيد من المشكلات بدلاً من العمل على حل ما هو قائم منها.

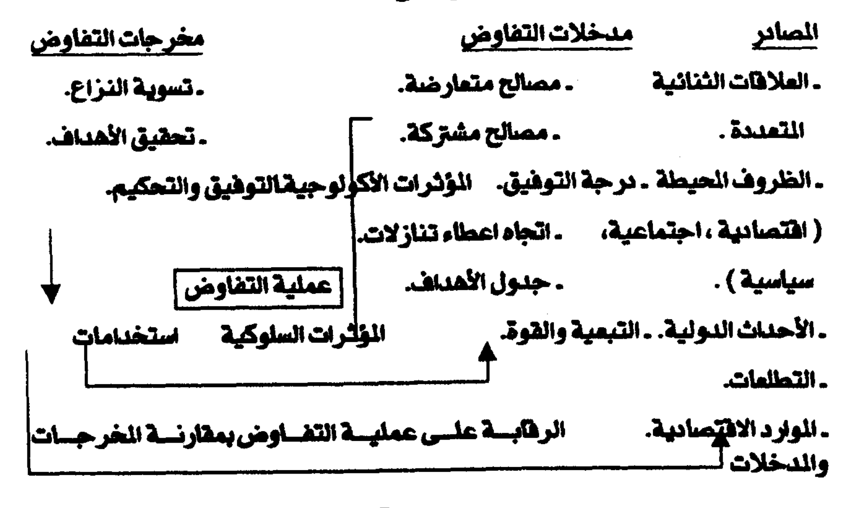
مدى استخدام التفاوض فى حسم المنازعات بين شركات الخدمات الخطية الدولية والدول المضيفة :

ينشأ مجال المساومة مع شركات الخدمات الخطية الدولية من طبيعة العمليات التى تقوم بها ، والمتمثلة فى سيطرتها على أسواق النقل والتكنولوجيا ، وقد استطاعت الشركات من استخدام التفاوض كأحد أساليب فض المنازعات ، وصياغته بما يحقق أهدافها ومصالحها الذاتية .

وإذا كان التفاوض عبارة عن عملية بين طرفين أو أكثر ، تحاول حسم النزاع حول موضوع أو شىء معين ، فإنه يبدأ بعمليات الحوار والمساومات ، حيث يكون الحوار سابقًا لاتخاذ القرار، أو رسم السياسة ، أو وضع استراتيجية ، وهو وسيلة أيضًا لتوفير معلومات وكشف الستار عن حقائق مرتبطة بالتفاوض ، والتوصل لاختيار بديل ، أو قبول حل وحيد مقترح . وقد يكون الحوار مساومة عندما يشعر أطراف التفاوض أنهم معتمدون على بعضهم البعض . والمساومة قد تتم مباشرة بين أطرافها ، أو بطريق غير مباشر عن طريق أحد أنواع الوساطة والوكالة ، وهى تتم على المستوى الدولى عن طريق وسيط أو مكتب استشارات نظير عمولة معينة .

وتتضمن عمليات التفاوض استراتيجيات وخطوات تكتيكيـة فى إطار عمليـة التفاعل بين عناصر التفـاوض ، ويتضمـن هـذا الإطار عـادة مصـالح ، بعضها مشـترك ، والبعض الآخر متفاوض ، فالفعل المتوقع من طرف ، محكوم بنوع توقعات هـذا الطـرف عن الطرف الآخر. وتتأثر عملية التفاوض أيضاً بالتوقعات التى يبنيها كل طـرف مـن أطراف التفاوض ، فتؤثر التوقعات علـى المتغـيرات الشخصية ، والتنظيميـة ، والبيئـة . فقـرار التفـاوض يرتبـط بالتوقعـات التـى يحسـبها المفـاوض لنفسـه وللغـير ، وكذلـك بالتفاعل المباشر وغير المباشر، مثال : المواجهة الشخصية بين أطراف التفاوض .

وتوازن نظرية التفاوض بين المؤثرات الخارجية ، والمؤثـرات الداخليـة ، وبـين المدخلات والمخرجات كما يوضحها الشكل التالى :



شكل (1-5)

" نظام التفاوض "[1]

ويعكس التفاوض عمليتين أساسيتين هما :

1- القوة .

2- الاعتماد (التبعية) وعدم الاستقلال .

---

(1) د. فريد راغب النجار ، السياسات الإدارية ، صـ 414-416.

وهما عمليتان مكملتان ، حيث يعتمد أحد الأطراف على الطرف الآخر فى التفاوض الذى يتمتع بقدر من القوة ، والتى يمكن دراستها على ثلاثة مستويات : سلوكى ، وشكلى ، وهيكلى .

وفى إدارة الأعمال الدولية ، فإن القوة النسبية للدول المضيفة فى المساومة تعتمد ليس فقط على مجرد استعدادها لاستخدام قواها المتعلقة بكيانها السياسى ، بل أيضا ضرورة حصولها على وتوفير القدر الكافى من البيانات والمعلومات اللازمة ومدى جودتها ، والذى يتيح لها السيطرة على ما تحدثه الشركات الأجنبية من تأثيرات فى اقتصادياتها ، فهذه المعلومات ليست ضرورية فقط لمتابعة النشاط ، ولكن أيضا لصياغة الاتفاقيات مع الشركات قبل مباشرة هذا النشاط .

ولقد تغيرت موازين القوى التى تحكم حركة علاقات الدول النامية مع الشركات الأجنبية ، فقد كانت فى وقت ما فى السبعينيات مواتية لهذه الدول ، ثم انحسرت بعد ذلك نتيجة لتحركها لصالح الشركات[2] . ويحسم ميزان القوى السائد بين الشركات والدول المضيفة - الصراعات التى قد تدور بينهما ، على أن كل مستوى من مستويات الصراع - أى طبيعة الأغراض والمكاسب التى يعمل كل منهما على تحقيقها على حساب الطرف الآخر - يتفق مع مستوى معين لممارسة القوة .

ويمكن تفسير قوة المهارات التفاوضية التى تمتلكها هذه شركات الخدمات الخطية الدولية من خلال تزايد قوتها داخل اقتصاديات الدول المضيفة ، وأيضا من خلال تنوع نظم تدوير الأعمال فى الدول الأقل نموا وعدم فعاليتها ، وتزايد حالات الرشوة والفساد ، هذا بالإضافة إلى تعارض الأهداف التى تبغى الوصول إليها ، مما يجعل

(2) لقد مكنت هذه القوة من قيام الشركات بفرض شروط تجاوزت إطار التعاملات العادية ، من أبرزها الاتفاقيات المتعلقة بحقوق التصنيع ، وإدارة المشروعات التى تستخدم فيها التكنولوجيا الخاصة بها ، كذلك فقد انسحبت هذه القيود على بعض العمليات العادية ، مثل : النص على شراء بعض أنواع الخامات وقطع الغيار اللازمة للتكنولوجيا من الموارد أو المستثمر ذاته ، أيضا تحديدها لطبيعة ونوع الأساليب الفنية والتكنولوجية التى توردها لهذه المشروعات ، هذا بالإضافة إلى أنها قد تلجأ إلى إدراج شروط تمكنها من تحقيق وضع احتكارى للأسعار يؤدى إلى تحمل الدول النامية لخسائر فى عملاتها وإحداث حالة تضخم مفتعلة كنتيجة للمغالاة فى الأسعار.

قدرتها على الاستفادة من الطاقات التفاوضية التى تمتلكها غير ذات جدوى فى مواجهة الشركات .

وأيضا تشعر الدول الآخذة فى النمو بضعف موقفها التفاوضى نتيجة شعورها بأن لشركات النقل الخطى الأجنبية القدرة على اختيار البلدان التى تقيم فيها مشروعاتها ، على ضوء ما تعرضه وتقدمه الدول المضيفة من بيئة عمل جذابة وبشروط أفضل . ولذا فإن الاتفاقيات المبدئية التى تتم مع الشركات ، غالباً ما تتضمن عددًا كبيرًا من الامتيازات التى تمنح لها بصفة خاصة ، وغالبًا ما تبدو هذه الامتيازات بعد ذلك وعند تغير الظروف ، وكأنها امتيازات مرهقة للغاية ، مما يدفع الدول المضيفة إلى إعادة صياغة الموقف مع فروع الشركات بأسلوب مغاير تمامًا لما كان عليه الوضع من قبل ، وقد يصل الأمر إلى محاولة المصادرة أو التجريد من الملكية ، الذى يخلق لدى الشركات شعورًا بعدم الثقة والشك تجاه الدول المضيفة ، وينعكس بالتالى على مصالح الطرفين كليهما فى الأجل الطويل ، علاوة على ذلك ، فإن شركات الخدمات الخطية الدولية تحاول سحب الجزء الأكبر من استثماراتها فى هذه الدول بأسرع ما يمكن ، وقد تستخدم بعض الأساليب غير الأخلاقية، مثال : إعطاء الرشاوى ، أو ممارسة الضغوط السياسية بواسطة حكوماتها الأم .

ومن ناحية أخرى تعتبر الدول النامية أقوى من الشركات بحكم حق مزاولة السيادة وسلطة التشريع والرقابة وإصدار القرارات ، أى الموارد السياسية للقوة عامة .

وخلاصة القول ، فإنه بافتراض أن الدولة طرف التعاقد فى موقف ضعيف نسبيًا قياسًا بشركة الخدمات الخطية الأجنبية ، فيمكن إذن القول بأن التفاوض غالباً ما يكون ذا طرف واحد وخاضع لمبدأ التبعية والخضوع للقوة ، حيث لا يصبح التفاوض تفاوضًا ، ولكن عقد إذعان .

6-5 المخاطر الاستثمارية وسلوك شركات الخدمات الخطية فى تجنبها:

إذا كانت شركات الخدمات الخطية الدولية تواجه أثناء سعيها نحو استغلال الفرص الدولية المتاحة - عديدا من المشاكل الضخمة وعدم تأكد فى تقدير المتغيرات السياسية ، والقانونية والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية ، وأسلوب التعامل معها ،

والتغلب على العقبات التى تنشأ بسببها فى الدول المختلفة ، فإنها تتأثر أيضا بالنظم الاقتصادية والفلسفات التى تعتنقها هذه الدول ، بل إن درجة نمو الدولة الاقتصادى ومدى تقدمها تؤثر عليها ، ويبدو ذلك واضحا فيما تلمسه هذه الشركات فى تعاملها مع فروعها فى الدول المختلفة ، حيث يظهر مدى الفارق بين الدول المتقاربة فى ثقافاتها ، وبيئاتها ، والدول الأخرى التى مازالت بعيدة عن النمط الثقافى والظروف البيئية السائدة فى الدول الأم .

لذلك فإنه يمكن القول بأن أرباح شركات الخدمات الخطية الدولية وفرص نموها وبقائها - أى أهدافها جميعا - تعتمد بدرجة كبيرة على مدى الفاعلية التى يتعامل بها مديروها مع عدم التأكد الدولى ، حيث تتزايد أهمية إدارة المخاطر[1] التى تنشأ لهذا السبب نتيجة للتزايد المضطرد فى أنشطة الأعمال الدولية ، وأيضاً نتيجة لتزايد التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الموجودة فى بيئة الأعمال الدولية .

وبالرغم من قصور الدراسات السابقة فى بيان مخاطر المناخ الاستثمارى التى تتعرض لها شركات الخدمات الخطية الدولية ، نتيجة لعدم تضمنها محيط العوامل البيئية فى الدول المضيفة التى تعمل فى دائرتها - إلا أنه يمكن القول أن دعوة هذه الدول للاستثمارات الأجنبية لن تصادف قبولا معقولا ، إلا إذا توافرت فيها العوامل التالية :

---

[1] قامت إحدى الدراسات السابقة بتقسيم المخاطر التى تتعرض لها شركات الخدمات الخطية الأجنبية وتواجهها فى الآتى :

1- المخاطر التجارية ، وهى فى ذلك تشابه أى منشأة تعمل على النطاق المحلى .
2- المخاطر الناتجة عن انخفاض قيمة عملة البلد الذى تعمل فيه .
3- المخاطر السياسية .

كذلك فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن أهم المخاطر الدولية التى يواجهها مديرو شركات الخدمات الخطية الأجنبية تتمثل فى الآتى :

1- مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية .
2- مخاطر الدول المضيفة والمتمثلة فى قوة الحكم .
3- مخاطر خاصة بانهيار القواعد والممارسات التى تحكم حركة التجارة الدولية وتدفق الاستثمارات.

1- الصحة الاقتصادية ، واثبات المقدرة على النمو .

2- الاستقرار السياسى والاجتماعى .

3- مناخ إدارى وجو عمل مناسبان .

4- الاستعداد لدفع الثمن فى صورة تسهيلات وامتيازات واستثناءات .

وتشير مجموعة العوامل السابقة - بالرغم من قصورها أيضا - إلى أهمية توافر المناخ الاستثمارى المناسب ، حين اتخاذ الشركات لقراراتها فى الدول المضيفة .

مفهوم المناخ الاستثمارى وأهميته :

نتيجة لعدم قدرة الدول النامية على تدبير احتياجاتها من مواردها المحلية ، ولجوئها إلى استخدام المكونات الأجنبية كى تساهم معها فى تنمية اقتصادياتها - لذلك تبرز أهمية البيئة المناسبة التى تتشكل عن طريق اتجاهات الدولة السياسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، والتى تعتبر عنصراً غاية فى الأهمية لزيادة القدرة على جذب واستقطاب قدر أكبر من الاستثمارات الأجنبية ، وعلى الدول المضيفة أن تعى أن فرض القيود على شركات الخدمات الخطية الأجنبية يؤدى إلى قيامها بسحب مواردها وامكانياتها إلى دول أخرى أكثر مرونة وملائمة لهم .

ويجب على الدول المضيفة أن تعمل على تهيئة مناخ الاستثمار ، أى وضوح المفاهيم والسياسات واستقرارها ، خاصة بشأن النظرة إلى دور القطاع الخاص ، وتوفير المرونة الإدارية ، والمرافق الأساسية ، حيث تساهم هذه العوامل جميعا فى جعل الاستثمار عملا جذاباً من وجهة نظر المستثمرين .

وعادة ما تهتم شركات الخدمات الخطية الدولية بدراسة المناخ الاستثمارى للدول المضيفة وتحليله ، إذ يشير مفهومه إلى مجموعة مختلفة من المعانى التى تتنوع باختلاف وجهات نظر القائمين بتوضيحه ، والزاوية التى يركز عليها كل منهم . وبصرف النظر عن مدى واقعية أو قصور وجهات النظر التى قامت بتوضيح مفهوم المناخ الاستثمارى - إلا أن إحدى الدراسات أشارت إلى مفهوم أكثر وضوحا يعبر عنه .

إذ يعنى المناخ الاستثمارى "الأيديولوجية التى تتبناها الدولة المضيفة تجاه جذب الاستثمارات الأجنبية ، بالإضافة إلى محاولة توفيرها لكافة التسهيلات والظروف المناسبة اقتصاديا وسياسيًا وإداريًا وقانونيًا ، والتى تؤثر على قرار الاستثمار فى الدول المضيفة .

وبالإضافة إلى ذلك أشارت دراسة أخرى بأن هناك مجموعة من المحددات التى تحكم قرار المستثمر الأجنبى للاستثمار فى الدول النامية مرتبة تنازليًا حسب أهميتها فى الآتى :

1- الاستقرار السياسى فى الدول المضيفة .

2- نطاق وحجم السوق المتوقع أو المحتمل .

3- الاستقرار فى سعر الصرف ، وقوة وسلامة عملة الدول المضيفة .

4- الحوافز الضريبية من خلال الإعفاءات الضريبية والجمركية لفترات زمنية معينة.

5- الاتجاهات المؤيدة الإيجابية من جانب حكومات الدول المضيفة نحو الاستثمارات الأجنبية .

6- الربحية المرتفعة المتوقعة .

7- الإلمام والمعرفة بالدول المضيفة .

إذ بدون توافر مجموعة العوامل السابقة وغيرها فى الدول المضيفة ، فإن الاستثمارات الدولية تكون عرضة لمخاطر الفقد والخسارة ،التى تتزايد حدتها فى الدول النامية ، حيث تتسم هذه الدول بعدم التأكد ، بالإضافة إلى معارضة البعض منها لتدفق رؤوس الأموال الأجنبية ، ويكمل هذا خوف المستثمر الأجنبى من الاتجاهات المترتبة على عدم الاستقرار السياسى ذلك بدرجة أكبر من اعتبار الدول النامية فرصة استثمارية لهم .

مكونات المناخ الاستثمارى :

يتكون المناخ الاستثمارى من مجموعة العناصر الاقتصادية ، والسياسية، والثقافية ، والاجتماعية ، هذا بالاضافة إلى المناخ القانونى والإدارى باعتبارهما عناصر مؤثرة فى قيام المستثمر الأجنبى باتخاذ قراره الاستثمارى فى الدول المضيفة . وفيما يلى توضيح لهذه المكونات .

المناخ الاقتصادى :

ويقصد به " الأيديولوجية التى تتخذها الدول المضيفة تجاه الاستثمارات الأجنبية[1] ومحاولة جذبها بتوفير كافة الظروف والتسهيلات الاقتصادية اللازمة لذلك ".

ويستند أخذ المخاطر الاقتصادية فى الحسبان إلى العوامل التالية :

1- القيود المفروضة على النقد الأجنبى بتحويل الأرباح واسترداد الأموال .

2- التمييز والرقابة على الأجانب قياساً بالأعمال التى يقوم بها المحليون .

3- علاقة الاستثمارات الدولية بخطة التنمية فى الدولة .

4- معدلات التضخم .

5- تخفيض العملة المحلية .

6- توافر هياكل البنية الأساسية .

---

(1) يمكن التمييز - فى هذا الصدد - بين ثلاثة اتجاهات مختلفة ، بحسب المصالح القومية لكل دولة مضيفة ، أو الفلسفات الاقتصادية التى تتبعها ، فبعض الدول مثل أندونيسيا ، كوريا ، ويوغوسلافيا، تتشدد نحو الأجانب ، وتضع قيوداً كثيرة على دخولهم وتملكهم لقطاعات متعددة ، والبعض الآخر مثل أثيوبيا ، تشاد ، والنيجر ، ترحب بالاستثمارات الأجنبية وتعمل على استمالتها بكافة الأساليب ، وتساوى بينها وبين الاستثمارات الوطنية ، والمجموعة الأخيرة مثل: البرازيل ، المكسيك ، الأرجنتين تتوسط المجموعتين السابقتين ، وتحاول التوفيق بين رغباتها فى اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية ، وحرصها فى ذات الوقت ذاته على الاحتفاظ بالسيطرة على الحياة الاقتصادية داخل البلاد.

7- كفاءة سوق الأوراق المالية والجهاز المصرفى .

8- استقرار السياسات الجمركية والضريبية وسياسات الاستيراد والتصدير .

9- طاقة السوق الاستيعابية (حجم السوق المحلية) .

10- درجة استقرار القوانين الاقتصادية ومدى تناسقه ا.

المناخ القانونى :

تتمثل اهمية المناخ القانونى فى إصدار تشريع داخلى يستهدف تشجيع الاستثمارات الأجنبية ، عن طريق وضع قواعد محددة لمعاملتها ، بحيث يعرفها المستثمرون سلفاً ، على أن يراعى فيها - بقدر الامكان - توفير بعض الحوافز لهم .

والواقع أن القانون - بما ينص عليه من حقوق وضمانات للمستثمرين - يحقق للاستثمارات المنتفعة به مناخاً تشريعياً افضل ، والواجب أن ينعكس روح التفضيل والتيسير التى يأتى بها القانون على اجراءات تطبيقه وتفسيره سواء اكان ذلك أمام الجهات الإدارية ، أو الجهات القضائية فيما تختص به ، إذ بدون هذه العوامل فلن يكتسب القانون قيمة عملية يعتد بها ، ولن يحقق هدفه المنشود .

ويقصد بالمناخ القانونى " كافة التسهيلات والتشريعات القانونية التى تقدمها الدولة المضيفة ، بهدف تشجيع الاستثمارات الأجنبية وتصرفات الهيئات والمنظمات الحكومية التى تؤثر على أعمال المستثمرين ".

ويستند أخذ المخاطر القانونية فى الاعتبار إلى مجموعة العوامل التالية:

1- مدى استقرار القوانين والتشريعات المنظمة للاستثمارات الأجنبية.

2- مدى التناسق بين القوانين والتشريعات المنظمة للاستثمارات الأجنبية .

3- عدالة قوانين فض المنازعات بين الدولة والمستثمرين .

4- سرعة إجراءات البت فى المنازعات .

5- مدى وضوح قوانين الاستثمار.

6- مدى التزام الجهات الأخرى التى يتعامل معها المستثمر بقوانين الاستثمار.

7- مدى تعدد تفسيرات القوانين والتشريعات .

8- التمييز بين المشروعات باختلاف القوانين التابعة لها .

9- مدى التزام الجهات الأخرى بالقانون الذى تتبعه الشركة .

المناخ الإدارى :

يقصد به " فلسفة الإدارة والنمط السلوكى لمديرى وموظفى الدولة المضيفة، وكيفيـة تفسيرهم للقوانـين واللوائـح وتنفيذهـا ، والتسـهيلات الإداريـة المقدمـة للمستثمر الأجنبى ".

ويستند أخذ المخاطر الإدارية فى الاعتبار إلى مجموعة من العوامل هى:

1- درجة توافر القوى العاملة المدربة .

2- مدى سهولة إجراءات دخول الأجانب .

3- وجود هيئة مستقلة تتولى الموافقة على المشروعات .

4- عدد المنشآت التى تتولى الرقابة على المشروعات .

5- مدى سهولة إجراءات الموافقة على المشروعات وإعفاء التراخيص .

المناخ الاجتماعى والثقافى :

يستند أخذ المخاطر الاجتماعية والثقافية فى الاعتبار إلى مجموعـة العوامـل التالية :

1- مدى وضوح العلاقة بين العاملين والإدارة .

2- تأثير النقابات المحلية على الحياة فى الدولة .

3- عدد الهيئات الحكومية المهتمة بالأنشطة الاقتصادية .

4- تأثير السياسة الحكومية على الحياة الاجتماعية .

5- مدى انتشار الأمية والجهل .

6- الميل إلى تقليد ومحاكاة الأجانب .

7- مدى التوازن الطبقى بين الأفراد .

8- مدى انتشار المجاملة والمحسوبية .

المناخ السياسى :

يعتبر المناخ السياسى أحد عناصر المناخ الاستثمارى التى تؤخذ فى الاعتبار عند قيام شركات الخدمات الخطية الدولية باتخاذ قراراتها فى الدول المضيفة ، حيث قد تمتنع عن الاستثمار فى تلك الدول التى تتسم بدرجة عالية من المخاطر السياسية، ويحاولون تجنبها ، إلا أنهم فى الوقت ذاته . وبرغم هذه المخاطر . قد يصرون على الاستثمار فيها ، لأنها تمثل فرصة استثمارية لهم ، وذلك إذا ما كانت تمثل المصدر الوحيد للدخل ، أو لأن هذه الدول تعتبر سوقا كبيرة لتوسيع حجم النشاط ، أو نتيجة لرخص عناصر التشغيل بها ، أو لأن العمليات التشغيلية التى سوف تتم فيها ستحقق أرباحا عالية فى الأجل القصير .

ويستخدم تعبير المخاطر السياسية للدلالة على بعض الأشياء، مثل : عدم الاستقرار ، والتحديات السياسية ، والتهديد بتجريد الملكية والمصادرة . لذلك فإن تقدير هذه المخاطر يتطلب وضع تعريف يحدد مفهومها ، فهى تلك القوى السياسية التى تحدث تغيرات كبيرة فى بيئة الأعمال ، والتى تؤثر فى إمكانية الربح أو أية أهداف أخرى للاستثمارات الخاصة .

وطبقا لهذا التعريف ، يمكن التمييز بين أربعة عناصر أساسية للمخاطر السياسية هى :

1- عدم الاستقرار : ويقصد به التغيرات الكبيرة فى بيئة الأعمال .

2- عدم التأكد : ويعنى التغيرات التى يصعب توقعها .

3- الاجبار السياسى : ويقصد به علاقات القوة والسلطة التى تمارسها الدولة .

4- مؤشرات الأعمال : وهى تلك التى تؤثر فى الأرباح ، أو أية أهداف أخرى للاستثمارات الخاصة

وفى حقيقة الأمر ، يعد عدم الاستقرار السياسى من أكثر الظواهر شيوعا فـى الـدول الناميـة ، وهـى تعكس درجـة الاسـتمرارية فـى السياسـات الحكوميـة ، والقـوى السياسية التى تتسم بدرجة كبيرة مـن عـدم التـأكد . ولقـد اكتسب هـذا المعنـى العديـد مـن المفـاهيم ، إذ اقتصـره البعـض علـى عـدم الاسـتقرار الحكومـى، بمعنـى التغـيرات السريعة المتتابعة فى عنـاصر الهيئـة الحاكمـة ، وقـد توسـع فيـه البعـض الآخـر ليضـم أيضا عدم الاستقرار النظامى ، بمعنى التحولات السـريعة فـى الإطار النظامى للدولـة ، من شكل معـين إلى نقيضـه ، وقـد يـزداد المفهوم اتساعا ليضـم الصـور المختلفـة للعنـف السياسى ، مـن أعمـال الشـغب ، والمظـاهرات ، والاضطرابـات والاغتيـالات السياسـيـة ، والحروب الأهلية ، والحركات الانفعالية .

وعلـى الرغـم ممـا أثـير حـول أهميـة الاسـتقرار السياسـى فـى قـرار الاسـتثمار الخارجى ، إلا أن هنـاك إجماعـا علـى أهميتـه كعنصـر فـى هـذا القـرار ، ولكـن ليـس فـى تحديد مكان الاستثمار ، وإنما فـى تحديـد العـائد المطلوب مـن ورائـه . بمعنـى أن الـدول التى تتصف بعدم الاستقرار السياسى يطلـب الاسـتثمار فيـها عوائـد أعلـى مـن المطلـوب فى الدول المستقرة سياسيا.

أيضا فقد تستخدم عبارة عدم التأكد للإشارة إلى وجود مجموعة مـن التغـيرات غير المتوقعة ، الأمـر الـذى يـؤدى إلى تخفيـض احتمـالات تحقيـق الأهـداف . وفـى عـرف إدارة الأعمال الدولية ، فـإن عـدم التـأكد السياسى الموجـود فـى الـدول المضيفـة ، مثـل : حـدوث أزمات مفاجئة فى توازن موازين المدفوعات ، أو قيـام حكومـات الـدول المضيفـة باستخدام قواها السياسية الداخلية لمواجهة الاستثمارات الأجنبية ، يؤدى ذلـك إلى قيـام شركات الخدمات الخطية الدولية المستثمرة بسحب رؤوس أموالهـا مـن تلـك الـدول التـى تتزايد فيها هذه الاحتمالات. وفى هذه الحالة يجب فصل التداخـل الموجـود بـين القـوى السياسية والقـوى الاقتصاديـة ، ودوافـع كل منـهم للحصـول علـى نتـائج أكثـر إيجابيـة للاستثمارات الأجنبية .

أنواع المخاطر السياسية :

يمكـن تصنيـف المخـاطر السياسـية التـى تتعـرض لهـا الاسـتثمارات الخطيـة الدولية فى مجموعتين هما :

مخاطر كلية : Macro Risk

وهى تلك المخاطر التى تؤثر فى شركات الخدمات الخطية الأجنبية كلها ، بالطريق نفسها من خلال استخدام الدوافع السياسية الموجودة فى بيئة الأعمال . وهى مخاطر مباشرة ، وتتخذ بدرجة كبيرة من العصبية والتشنج spasmodic ، وهى أيضا غير متوقعة ، لذلك فإنها تكون مؤثرة بدرجة كبيرة ، ومن أمثلة هذه المخاطر : الاضطرابات السياسية التى تلقى عبئا كبيرا على هذه الشركات ، وذلك إذا ما قامت بمعارضة نظم الحكم التى تتبعها الأحزاب السياسية فى الدول المضيفة ، أيضا تظهر مثل هذه المخاطر فى حالة قيام الدول المضيفة باتخاذ بعض الإجراءات ضد الدول الأم، مثل: المقاطعة السياسية .

مخاطر جزئية : micro Risk

هى تلك المخاطر التى تظهر فى حالة ما إذا كانت التغيرات مؤثرة فقط فى بعض الصناعات ، أو المؤسسات ، أو المشروعات المنتقاه ، وهى مخاطر أكثر انتشارا قياسا بالمخاطر الكلية. ويفضل مديرو شركات الخدمات الخطية الدولية مواجهة مثل هذه المخاطر المتمثلة فى التغيرات السياسية المفاجئة فى بيئة الأعمال ، والموجهة إلى صناعات ، أو مؤسسات ، أو مشروعات معينة . وتتوقف قابلية هذه الأعمال للتأثر بهذه النوعية من المخاطر على مستويات التكنولوجيا ، وهيكل الملكية ، ونمط الإدارة المتعلق بالخدمة .

مصادر المخاطر السياسية :

يلاحظ من الشكل التالى أن الفلسفات المعادية تجاه الاستثمارات توجد فى معظم الدول المضيفة ، وتشكل خطرا سياسيا عليها ، مثل : تعدد التغيرات فى السياسات الحكومية ، سواء أكانت تلك التى تؤدى إلى تغيير فى الشكل الأساسى للحكومة ، أو تغيير فى القيادات الحكومية ، أو الحصول على بعض التنازلات من القيادات السياسية . كذلك قد تنشأ هذه التيارات المعادية نتيجة الرغبة فى تحقيق بعض الأهداف الدولية الخاصة ، سواء أكانت متعلقة تعلقت بالرغبة فى الحماية، أو الحصول على قدر معين من الأمان أو التنمية .

أيضا قد تؤدى الفلسفات الاجتماعيــة للـدول المضيفـة إلى قيامـها بفـرض الرقابة على أرباح شركات الخدمات الخطية الدولية ، نتيجة لقيامها باستغلال الفرص الاقتصادية ، أو الأعمالية بها ، ويشكل هذا خطرا سياسيا من وجهة نظر الدول الأم المصدرة لهذه الاستثمارات . كذلك قد يشكل طموح الدول المضيفـة خطـرا سياسيا على نشاط الأعمال الدولية ، ويحدث هذا عندما ترغب الدولة المضيفة إلى الحد من درجة قبولها ، واعتمادها على مزيد من الاستثمارات الأجنبية .

كذلك تشكل حالات الاضطراب ، أو الفوضى الاجتماعية التى قد تسود بعض الدول المضيفة - إحدى مصادر المخاطر السياسية ، والتى تنتج ليس فقط بسبب الفلسفة المضادة للاستثمارات الأجنبية ، ولكن أيضا بسبب التمزق العام فى نشاطها الأعمالى. وقد تحدث الفوضى الاجتماعية نتيجة للاضطرابات العنصرية ، والخلافات الدينية ، وحالات الشغب التى تحدث من بعض الجماعات المهتمة بالأنشطة السياسية . كذلك قد تشكل عدم فعالية إجراءات تنفيذ القوانــين أحـد مصـادر الخطـر على الاستثمارات الأجنبية ، لأنها تعتبر اضطرابا اجتماعيا يؤثر على الملكية والأفراد .

بالإضافة إلى ذلك ، فـإن الثـورات الداخليـة تعتـبر أحـد الحـالات المتطرفـة للاضطرابات والفوضى الاجتماعية التى قد تسود فى بعض الدول المضيفة ، إذ تؤدى هذه الثورات فى بعض الأحيان إلى قيام الدول المضيفة بفرض القيود على الاستثمارات الأجنبيـة ، ويحـدث ذلـك فـى حالـة مـا إذا كـانت توقعــات المجموعــات المعارضــة للاستثمارات الأجنبية فى وضع يسمح لها بتوفير دعامات الربحية لدولها .

وأخيرا فإن الاختلافات العسكرية ومدى تعارضها بين الدول قد يشكل أثرا كبيرا فى مدى ملائمة العمليات والأنشطة الدولية ، ومقدار الربحية المتحصلة منها .

آثار المخاطر السياسية	المجموعات التي تحدث ال مخاطر السياسية	مصادر المخاطر السياسية
- المصادرة. - التجريد من الملكية بدون وجود تعويضات مناسبة. - فرض القيود على العمليات مثل : المشاركات التسويقية ، المميزات الانتاجية ، سياسات العمالة ، المشاركة في الملكية ... وهكذا. - فقد حرية تحويل الأموال والسلع والأفراد ، أو إجراء تعديلات في نمط الملكية. - نقد الاتفاقيات والمعاهدات. - وجود ضغوط قد تتمثل في عمليات التعاقد الاجبارية والضرائب. - تدمير الملكية أو الأفراد من خلال عمليات الاغتيال ، والثورات ، والحروب ، والإرهاب.	- الحكومة. - التعارض والاختلاف الموجود في الأحزاب السياسية. - التعارض والاختلاف الموجود في الأحزاب غير السياسية (الحركات الفوضوية أو الإرهابية التي توجد داخل الدولة وخارجها). - وجود بعض المجموعات المهتمة بالأنشطة السياسية (كالطلاب والعمال والفلاحين). - قوة الترابط الحكومي مع حكومات أجنبية أخرى. - التدخلات العسكرية في الدولة من دول أجنبية أخرى ، أو مساعدة الدول الأجنبية الأخرى في الثورات.	- الفلسفات السياسية (الدولية الاجتماعية ، التجارية). - الاضطرابات والشغب. - اهتمامات قطاع الأعمال الوطني. - الاستقلال السياسي الحديث أو التهديد بالحصول عليه. - الخلافات العسكرية ، التمرد الداخلى من أجل السيطرة على الحكم ، وعمليات الإرهاب. - الدخول في اتحادات دولية جديدة.

جدول (1-5)

مصادر المخاطر السياسية :

وتؤثر مجموعة المخاطر السياسية التى سبق الاشارة إليها فى الأنشطة الاستثمارية لشركات الخدمات الخطية الدولية من خلال الآتى :

1- أنها تؤثر فى ملكية هذه الاستثمارات من خلال عمليات المصادرة وتجريد الملكية بالكامل أو التجريد الجزئى لها .

2- أنها تفيد من العمليات الدولية لشركات الخدمات الخطية الأجنبية وتقلل من حجم تدفقاتها السنوية .

وبمعنى آخر ، فإن الامتيازات التى حصلت عليها الاستثمارات الأجنبيـة تتـأثر بالمخاطر السياسـية ، وذلك مـن خـلال تعديـل أو إلغاء الاتفاقيات التـى أبرمتـها الـدول المضيفـة ، بسـبب تفرقتـها بـين المزايـا التـى تحصـل عليـها هـذه الشـركات ، وتلـك التـى تحصل عليها الاستثمارات المحلية ، لتميل لصالح الثانية بدرجة أكبر من الأولى. ويظهر هذا بصورة واضحة فى الدول حديثة العهد بالاستقلال السياسى . والـدول المضيفـة فـى هـذا الصـدد تميـل إلى إعـادة صياغـة ومراجعـة الاتفاقيـات المبرمـة بينـها وبـين شـركات الخدمـات الخطيـة الدوليـة كلمـا تغـير هيكل أهدافها الدوليـة ، كذلـك إذا شـعر نظامـها السياسى الجديد بالرغبة فى تقوية الدعامـات السياسـية المحليـة ، وأخـيراً تعيـدها كلمـا استدعت الظروف المحيطة بها ذلك .

إلا أنـه مـن زاويـة أخـرى ، فإن المخـاطر السياسـية - بمـا فيـها مخـاطر المصادرة والتجريد من الملكية - لا تمثل فى حد ذاتها عقبة أمام قيام الشركات بالاستثمار فـى أيـة دولة ، وربما يرجع السبب فى ذلك إلى أن شركات الخدمات الخطيـة الأجنبيـة تـأخذ هـذه المخاطر فى اعتبارها عند قيامها باتخاذ قرارات الاستثمار فى المستقبل فـى أى مـن هـذه الدول المضيفة.

السياسات التى تستخدمها شركات التجارة الخطية فى تجنب المخاطر السياسية :

بـالرغم مـن قـوة تأثـير المخـاطر السياسـية علـى أنشـطة وعمليـات شـركات الخدمـات الخطيـة الدوليـة ، إلا أن الشـركات تتمـيز بمرونتـها العاليـة ، وقدرتـها علـى التـواؤم مـع التغـيرات فى ظـروف الـدول المضيفـة والـدول الأم ، وفـى طبيعـة العلاقـات الاقتصادية والسياسية الدوليـة . إذ تقوم باتبـاع أحـد المداخـل التالية لتخفيـض حـدة المخاطر التى تتعرض لها شركاتها فى الدول المضيفة وذلك كمـا أشـارت إحـدى الدراسـات السابقة :

1- تقديـر درجة المقاومـة التـى تلاقيـها مـن المجموعـات المهتمـة بالأنشطة السياسـية والاقتصاديـة فـى الـدول المضيفـة ، ولدوافعـهم أيضـا ، إذ يقـوم مديـرو الشـركات بإعطـاء أهميـة خاصـة لاهتمامـات هـذه المجموعـات نتيجـة للضغـوط التـى قـد يمارسونها تجاه استثماراتهم .
2- تفـهم الـدور الـذى تلعبـه الاستـثمارات الأجنبيـة فـى تنميـة اقتصاديات الـدول المضيفة .

ويذكر البعض الأخر أن الاستثمارات الأجنبية لجأت إلى زيادة استثماراتها فى الدول المضيفة ، لتخفيض مقدار المخاطر التى تتعرض لها ، عن طريق المشاركة مع المكونات المحلية ، وعلى الأخص الحكومية منها .

ويرى المؤلف أن شركات الخدمات الخطية الدولية تقوم باستخدام استراتيجية مخالفة لما سبق لتجنب المخاطر السياسية التى تتعرض لها فى الدول المضيفة ، يتم توضيح عناصرها فى الآتى :

سياسة تحويل الأرباح إلى الخارج :

عادة ما يصاحب انتقال رؤوس الأموال من المراكز الرئيسية فى البلاد الأم ، إلى الدول المضيفة - انتقال عائد رؤوس الأموال من الدول المضيفة إلى الدول الأم ، وقد ازداد مقدار هذا العائد وأصبح يفوق الاستثمارات الأجنبية المباشرة الجديدة . إذ نجد أن حجم الاستثمارات الأجنبية التى تلقتها 43 دولة آخذة فى النمو خلال الفترة من 1965 – 1970 ، وقد بلغ حوالى 30٪ فقط من قيمة ما تم تحويله من عائدات الاستثمارات القائمة فى هذه الدول لصالح شركات الخدمات الخطية الأجنبية ، وباستثناء الدول الآخذة فى النمو ، والمنتجة للبترول - فإن النسبة تصل إلى 68٪ ، ويشير هذا إلى ضخامة العائدات من الاستثمارات القائمة بالنسبة إلى الاستثمارات الجديدة فى الدول البترولية .

سياسة تسعير الصفقات المتبادلة :

يلاحظ أن أسعار الخدمات التى يتم تبادلها بين شركة التجارة الخطية الأم وفروعها فى الخارج لا يتحدد وفقاً لظروف العرض والطلب ، ولكن وفقاً للاستراتيجية الشاملة التى تتبناها الشركة الأم ، والتى يدخل فى تحديدها مستوى الرسوم الجمركية فى الدول المضيفة ، ومستوى الضرائب ، والاختلافات والتقلبات فى أسعار الصرف ، وسياسة الحكومة تجاه الإتاوات والرسوم التى تتقاضاها الشركات ، وتجاه تحويل أرباحها إلى الخارج .

وتخضع أسعار التحويـل - أسـعار الصفقـات المتبادلـة - إلى مجموعـة عوامـل ومتغيرات مختلفة تحيط باتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد التكلفة والعائد من ورائها للشركة ككل ، فالأسعار التحويلية على المستوى العالمى :

1- تتحدد فى نطاق أكبر من مثيلتها على المستوى المحلى .

2- تتـأثر بمجموعـة مـن المتغيرات ذات ارتبـاط وثيـق بـالوضع العـام فـى الدولـة المضيفة.

3- تمثل خطة تختلف طريقة وضعها وأساليب استخدامها مـن شركة لأخرى ، ومـن صناعة لأخرى ، وأيضا من دولة لأخرى .

4- تتأثر بنوع المجتمع ، والحالة الاقتصادية ، وأيضاً بالعلاقات السياسية بين الدول.

وإذا كانت السياسات التى تتبعها شركات الخدمات الخطيـة الأجنبيـة لتحديـد أسعار خدماتـها ، وأسعار المستلزمات التشغيلية الوسيطة ، والمـواد الخام المتبادلـة بـين فروعها - تؤثـر علـى مـدى اتفاق الأربـاح المعلنـة مـع الأربـاح الحقيقيـة ، باتجاهـها إلى تخفيض الأولى على نحو يؤدى إلى تفادى دفع كامل الضرائب المستحقة للدول المضيفة ، إلا أن المؤلف يـرى أن هنـاك مجموعـة أهـداف أخـرى تسعى شركات الخدمـات الخطيـة الدولية إلى تحقيقها من وراء استخدامها لأسلوب أسعار التحويل منها :

1- تحويل الأرباح إلى خارج الـدول المضيفـة التـى تقـوم بفـرض الرقابـة علـى أعمالها لمنع خروج رؤوس الأموال من هذه الدول .

2- تفادى المعوقات والصعوبات التـى قـد تعانيها أحـد فـروع الشركة الأم مـن أجل تعظيم الأرباح الإجمالية للشركة .

3- تجنب مخاطر المناخ الاستثمارى فى الدول المضيفة التى تعمل بها فروع شركات الخدمات الخطية الدولية .

4- تحقيق قدر من الأمان والاستقرار لاستثمارات الشركة الأم .

وبالنظر إلى الأبعاد والأهداف والاعتبارات التى تحيط بمشكلة تسعير الصفقات المتبادلة بين الأطراف المرتبطة فى شركات الخدمات الخطية الدولية يمكن تناول مجموعة العوامل المؤثرة فى تحديدها كما يلى :

الضرائب على الدخل :

وهنا تقوم شركات الخدمات الخطية الأم بانتهاز فرصة التفاوت فى أسعار الضريبة بين الدول التى تزاول فيها فروعها نشاطها ، كفرصة للإفلات قدر الإمكان من الضرائب ، ذلك أن أسعار الصفقات المتبادلة تعمل على نقل الأرباح المحققة من البلاد ذات الأسعار الضريبية المرتفعة إلى بلاد تنخفض فيها ، أو تمنح إعفاءات ضريبية لها

التعريفة الجمركية :

تعتبر العلاقة بين التعريفة الجمركية واستراتيجية تحديد أسعار التحويل فى شركات الخدمات الخطية الأجنبية ، على عكس علاقة الأخيرة بالضرائب على الدخل ، وذلك أنه إذا ما حاولت الشركات تجنب ارتفاع الرسوم الجمركية ، فإنها تقوم بتسعير صفقاتها المتبادلة بأسعار منخفضة ، ويتم عكس ذلك فى حالة انخفاض الرسوم الجمركية فى الدولة المضيفة .

المنافســـة :

فى حالة عمل شركات الخدمات الخطية الدولية فى جو من المنافسة مع شركات أخرى تعمل فى المجال نفسه بالدول المضيفة . فإن الشركة الأم تقوم بدعم المركز التنافسى لهذه الفروع ، عن طريق إمدادها باحتياجاتها من مستلزمات التشغيل بأسعار منخفضة ، بحيث تستطيع مواجهة المنافسة ، ويستمر هذا الدعم إلى أن يصبح الفرع فى وضع يسمح له بالسيطرة على المجال الذى يعمل فيه .

القيود على تحويل العملة :

فى ضوء ما تعانيه اقتصاديات الدول النامية التى تنتشر فيها أنشطة شركات الخدمات الخطية الدولية من صعوبات فى الحصول على العملات الأجنبية- نجدها تلجأ إلى وضع مجموعة من القيود على شراء العملات المحلية وتحويلها للخارج . وفى مثل هذه الظروف تقوم الشركات الأم - وبشىء من المرونة - بتسعير الصفقات

المرسلة لفروعها فى هذه الدول المضيفة بـأقل مـن قيمتـها الحقيقيـة ، وبمـا لا يحتـاج إلى قـدر كبـير مـن النقديـة لتسـديد قيمتـها ، وبـهذا لا تواجـه هـذه الفـروع بأيـة مشـكلات نقدية كبيرة .

وبالإضافة إلى ذلك ، تعمل الشركات الأم على خفـض رأس المـال العـامل النقـدى بالعملـة المحليـة فـى الـدول المضيفـة التـى تعـانى عملاتـها مـن الانخفـاض فـى قيمتــها ، وتزيد عبء ديونها من العملة المحلية ، وهذا كله فى إطار المقارنـة المستمرة بـين منـافع هذه السياسة وبين زيادة رأس المال العـامل ، بسـبب الزيـادة المتوقعـة فـى الصـادرات فـى ظل شـروط عاليـة مناسبة فـى التجـارة العاليـة ، وذلـك بمراعـاة التوقيـت الملائـم للاقتراض بالعملة المحلية من جانب فروع هـذه الشـركات قبـل التخفيـض المرتقـب فـى قيمة العملة . إذ إن ذلـك قـد يحـدث عبئـاً تتحملـه الفـروع ، ممثـلاً فـى تكـاليف الديـون التى تزيد عن الوفورات بسبب تخفيـض قيمـة العملـة. وتمثـل سياسـة الاقـتراض هـذه - الوسيلة الثالثـة التـى تتبعـها شـركات الخدمـات الخطيـة الدوليـة لمواجهـة المخـاطر السياسية .

الحالة الاقتصادية بالدولة وحوافز التصدير:

إذ يؤدى عدم الاسـتقرار الاقتصادى فـى الـدول المضيفـة ، وتعرضـه للتغـيرات المستمرة إلى التأثـير علـى قـرارات التسـعير وحوافـز التصديـر ، حيـث تـدرس نسـبة التخفيض فى أسعار التحويل بما يتلائم مع ظروف الدول المضيفـة ، والسلبيات الناتجة عـن حالتـها الاقتصاديـة ، ومـدى إمكانيـة تعويضـه عـن طريـق المقاصـة مـع حوافـز التصدير.

ويمكن أن نستخلص من هذا الحديث مجموعة المعايير التالية :

1- تتمثل مخاطرة المناخ الاستثمارى فى العناصر التالية :

- المخاطرة الاقتصادية .
- المخاطر السياسية .
- المخاطر القانونية .
- المخاطر الثقافية والاجتماعية .
- المخاطر الإدارية .

2- تقوم شركات الخدمات الخطية الدولية بتجنب المخاطر السياسية فى الدول النامية باعتبارها أكثر المخاطر بها ، وذلك باستخدامها السياسات التالية :

- سياسة تحويل الأرباح للخارج .

- سياسة تسعير الصفقات المتبادلة .

- سياسة التمويل عن طريق الاقتراض .

7.5 أثر المعلومات على تحديد واختيار شركات الخدمات الخطية الدولية:

مثلما تتنوع خدمات تجميع المعلومات التى تحتاجها شركات الخدمات الخطية الدولية والتى يمكن تقسيمها إلى نوعين من المعلومات هما :

1- دراسات أساسية عن الدول المضيفة ، تتضمن معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بها .

2- تقارير عن التطورات الجارية والتى تصف السياسات الحكومية الجارية ودلالتها بالنسبة لنشاط المشروعات .

فإنها فى حاجة أيضا إلى توفير نظام للمعلومات عن شركات الخدمات الخطية المرتقبة وتنبع أهمية وضرورة توافر هذا النظام للمعلومات ، نتيجة لحرص الدول المضيفة على التعاون والعمل مع المكونات الأجنبية ، سواء أتم ذلك عن طريق الحكومة نفسها ، أو عن طريق الجانب الوطنى الخاص بها .

وبالإضافة إلى ذلك فإن ، معظم مشكلات التعاون بين المستثمرين فى الدول النامية والدول الأقل نموا ، وبين شركات الخدمات الخطية الدولية ، تنبع من رغبة الطرف الأول فى إيجاد نوع ما من التكامل بين القدرات الخاصة التى تمتلكها هذه الاستثمارات ، وبين الخطط الاقتصادية فى الدول المضيفة . ويعتقد المؤلف أن إحدى السبل الخاصة بإيجاد هذا التكامل تكمن فى مدى فعالية اختيار شركات الخدمات الخطية الدولية ، والتى تعتمد على مدى ما يتوافر من معلومات لدى الطرفين . وهنا يجب أن نشير إلى الحقيقة الخاصة بأن شركات الخدمات الخطية الدولية تمتلك القدرات

على تجميع معلومات وافية ، أكبر من القـدرات الخاصـة بالأجهزة الحكوميـة فـى الـدول المضيفة ، والتى تعتبر محدودة فى هذا المجال .

وهنـاك مدخلان لتعريـف وتجميـع مسببات هـذا الاختيـار ، يعتمـد المدخـل الأول منها على مجموعـة مـن الدوافـع المحتملـة للاختيـار ، تقـود إلى اختيـار شـركات الخدمات الخطية التى يطلق عليها (الشـركة المطلوبـة) ، ويتـم تصنيـف الدوافـع فـى تلك الحالات وفقا لأولويتها وترتيـب أهميتـها فـى التأثير على اختيـار الشـركة ، أمـا المدخـل الثانى فيهتم بإجراء اختبـار مبدئـى لتلك الدوافـع ، وتقسيمها إلى مجموعـة دوافـع عامـة مثـل : الدوافـع الاجتماعيـة والثقافيـة ، والسـيكولوجية أو النفسـية ، وأخرى خاصة مثل : الدوافع السياسية والاقتصادية .

أهمية المعلومات المسبقة عن شركات الخدمات الخطية :

تعتبر المعلومات ذات أهمية بالغة فى تدعيم قدرة الدول المضيفـة الآخـذة فـى النمو فى مجالات رسم السياسات ، وتقييم أثـر شـركات الخدمـات الخطيـة الدوليـة علـى اقتصادياتها ، والتأكيد من تناسق أنشطتها مـع الاهتمامـات الوطنيـة وأهـداف التنميـة . كذلك يتطلب الأمر ضرورة حصول الدول النامية على القدر الكافي مـن المعلومـات التـى تتيح لها السيطرة علـى مـا تحدثـه هـذه الشـركات مـن تأثـيرات فـى اقتصادياتـها ، فـهذه المعلومات ليست ضرورية فقط لمتابعـة النشـاط ، ولكن أيضـا لصياغـة الاتفاقيـات معـها قبل مباشرتها لهذا النشاط.

ويشير واقع الحال إلى تدنى هـذه المقـدرة فـى بعـض الـدول الناميـة التـى تعمـل فيها مكونات أجنبية ، إذ تضمنت الاتفاقيات المبرمة بين الطرفين " المضيـف والأجنبـى" كثيرا من البنود المجحفة للطرف المضيف ، أدت إلى انتقـال شـركات بأكملـها - قائمـة فعـلا بمزاولة النشـاط - إلى المشروع الجديـد ، وبشـروط أغلبـها فـى صـالح الطـرف الأجنبـى ، ولا ينتظر منـها تحقيـق أى نفـع عـام لاقتصادياتـها المحليـة ، هـذا بجـانب قبـول عمـل وتشغيل بعض الشركات غير الناجحة عالميا مقارنـة بشـركات أخـرى . ويرجـع هـذا فـى المقام الأول إلى افتقار المفاوض الموجود فى الدول النامية - المنوط به الموافقـة والتفـاوض مع الطرف الأجنبي - للمعلومات التى تتيح له رؤية أعمق فـى تقديـر الآثـار التـى يمكـن أن تحدثها هذه الشروط على الاقتصاديات النامية .

وما نود التأكيد عليه هنا ، هو أن الاهتمام والبحث عن الدوافع التى تحث المسئولين للتعرف على مدى توافر فرصة تشغيل شركات خدمات خطية دولية - تتضمن فى ثناياها عمليات التقصى عن هذه الشركات المرتقبة لاختيارها ، وقد يكون ذلك ممكنا أو صعبا وفقا لما يتوافر لدى المستثمر أو المشروع من معلومات خاصة ، أو خبرة سابقة ، بالبيئة المحيطة بهذا المجال من عدمه .

ولا شك أنه كلما كانت هناك علاقات مسبقة بين الدول التى تتم بينها مشروعات خدمات خطية دولية كلما كانت احتمالات نجاح هذه المشروعات أكثر. وتتمثل هذه العلاقات فى أقوى صورها فى الاستعمار . ويبدو ذلك واضحا تماما فى علاقة الشركات البريطانية حاليا بكل من الهند وباكستان ، باعتبارهما من بين المستعمرات البريطانية السابقة ، أومن دول الدومينيون[1] ، إذ إن الحالات التى تكون فيها الدولة المستثمرة تربطها علاقة استعمارية سابقة بالدول المضيفة التى تستثمر فيها أموالها ، فإن المعلومات عن هذه الدولة بالطبع تكون غاية فى التفصيل والوضوح. كذلك فقد تتمثل هذه الارتباطات بين الدول فى صورة مصالح مشتركة للطرفين كليهما لكلا الطرفين ، تنشأ نتيجة العقود والممارسة ، خاصة علاقات العمل وطرق التدريب . فطبيعة ومدى المعلومات المسبقة عن شركات الخدمات الخطية الدولية، تؤثر بدرجة واضحة فى سرعة ونجاح اختيار هذه الشركات .

غير إنه رغم الأهمية الكبيرة للمعلومات المسبقة عن شركات الخدمات الخطية الدولية ، فإن هذه المعلومات يجب ألا تكون المصدر الوحيد الذى يتم فى ضوئه الاختيار ، إذ يجب الاعتماد على مجموعة أخرى من المصادر ، وعلى الأخص فى حالة عدم توافر علاقة مسبقة بهذه الشركات ، وأيضا لتخفيض درجات عدم التأكد ، المتعلق بمدى فعاليتها المرتقبة فى تحقيق أهداف الدولة المضيفة نتيجة لقبول عملها وتشغيلها .

ويمكن فى هذا الصدد تحديد مجموعة من المصادر الدولية التى يمكن الاعتماد عليها فى الحصول على المعلومات المتعلقة بشركات الخدمات الخطية الدولية ، والتوزيع الجغرافى لأنشطتهم مثل التكنولوجيا ، ورؤوس الأموال ، وتنظيم هذه الشركات وهيكلها ، واستراتيجيتها ومنها :

---

(1) وهى الدول التى تدين بالولاء للتاج البريطانى.

1- الأمم المتحدة .
2- صندوق النقد الدولى.
3- البنك الدولى للأنشاء والتعمير.
4- مؤسسة التمويل الدولية.
5- برنامج المعونة الأمريكية.
6- البنوك متعددة الجنسية الدولية.
7- صناديق التنمية العربية.
8- المكاتب الاستشارية الدولية.
9- صندوق النقد العربى.

أسباب الاختيار:

يمكن تصنيف الأسباب الممكنة لاختيار شركات الخدمات الخطيـة الدوليـة فى الآتى :

أسباب ضغط :

وهى الحالات التى يكون فيها ضغط قوى على المستثمر لاختيار شـركة بذاتـها، ويكـون هـذا الضغـط إمـا لأن الحكومـة تفـرض عليـه صراحـة هـذه الشـركة ، أو لأنـــه لا يوجد سواها الذى يمتلك الترخيص ، أو التوكيل الوحيد للتعامل فى هذا المجال .

أسباب تسهيلات :

وهى الحالات التى يكون فيها المستثمر فى حاجـة إلى نـوع معـين مـن التسـهيلات التى تكون تحت سيطرة شركة بذاتها ، وتأتى هـذه التسـهيلات فـى صـورة موقـع سـوقى متميز ، أو سفن ، أو إمكانيات توزيعية ، أو مركز قـوى فـى السـوق ، أو فـى الحـالات التـى تعمل فيها الشركة فى المجال نفسه الذى يرغب المسـتثمر الدخـول فيـه ، أو يكـون لديـها حجم العمالة المناسب من حيث العدد والنوعية . وتسـاعد العوامـل السـابقة علي النمـو السريع للاستثمار الخطى بما يملك من إمكانيات ، كمـا أن درجـة المخاطرة قـد تقـل فـى هذه الحالة.

أسباب الوضع أو المركز :

وهى الحالات التى يتمتع فيها المستثمر المحلى بمركز مرموق يتيح له الاتصال بالسلطات ، والمسئولين ، والقيام بأعمال العلاقات العامة على مستوى عال .

أسباب الخبرات السابقة :

وهى الحالات التى يكون فيها لدى المستثمر المحلى رصيد كبير من الخبرة والممارسة فى مجالات التوكيلات والتراخيص ، والدخول فى مثل هذه المشروعات من قبل ، ولديه خبرة فى مجال الاتصال وأسلوب العمل على مستوى الأفراد ، والشركات فى الداخل والخارج .

أسباب إمكانيات :

وهى الحالات التى يكون فيها لدى شركة الخدمات الخطية الدولية امكانيات مناسبة فى المجال الإدارى ، أو الفنى ، أو القوى العاملة ، أو المواد والأدوات ، أو رأس المال .

والنقطتان السابقتان تدعوان إلى القول بأن الاستثمارات الخطية الأجنبية تميل إلى الاستثمار فى المشروعات الرائدة فى مجال العمل الخاص بها ، والتى تكون خدماتها قد اكتسبت انتشارا واسعا سواء أكانت على المستوى المحلى أو الدولى ، ولديها من الكفاءات المدربة التى تسهل أنشطة مشروع النقل البحرى.

أسباب الحصول على الكفالة :

وهى الحالات التى لا تختار فيها شركة الخدمات الخطية الدولية إلا بعد الحصول على الكفالة المحلية ، بمعنى أن الدولة المضيفة تشترط لقيام المشروع ومباشرة العمل - أن يكون هناك كفيل محلى ، وهو فى هذه الحالة لا دور له سوى ذلك ، ولا يتوقع منه شىء بعد ذلك .

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن مشكلة عدم اختيار شركات الخدمات الخطية المناسبة يعتبر من أكثر المشاكل شيوعا وارتباطا بمشروعات النقل البحرى ، فغالبا ما يكون هناك تضارب أو عدم توافق بين مصالح الطرفين المحلى والأجنبى ، إما فى صورة اختلاف أهداف كل منهما ، أو أن تكون الإمكانيات الفنية لكل منهما متفاوتة تفاوتا بعيدا ، أو قد لا تتوافر الشركات المناسبة على الإطلاق .

ومن الناحية الواقعة ، فإنه يمكن القول بأنـه إذا لم يكن أمام المستثمر عدد كبير من الشركات يستطيع الاختيار من بينها - باعتبارها مجموعة من البدائل المتاحة أمامه - فإنه يكون شبه مضطر للتعاون مع شركة النقل الخطى الموجودة ، فقد يؤدى هذا الموقف إلى اختيار الشركة بناء على التسهيلات والإمكانيات التى لديها ، بدرجة أكبر من اختيارها بناء على خبرتها السابقة .

غير أن عدم توافر البدائل المتاحة عن الشركات لا يعتبر مبررا كافيا فى حد ذاته لتبرر الشركات رضوخها لموقف الاختيار المفروض ، فإن العامل الأكثر أهمية لتبرير اختيار شركة بذاتها هو المقدرة السابقة لهذه الشركة على عرض مساهمة إيجابية فى مشروع النقل البحرى .

ولا شك إذا ما اضطر المستثمر إلى اختيار شركة معينة ، فإنه يفضل أن يكون هناك قدر - ولو بسيط - من الثقة فى فعالية هذه الشركة ، حتى بعد أن فرضت عليه . وحتى إذا رجحت كفة المستثمرين المقتنعين باختيار الشركة التى تتوافر لديها الامكانيات والتسهيلات ، يظل هناك اختلاف ملحوظ فى الآراء حول أهمية وفعالية هذه الشركة بالنسبة لمشروع النقل البحرى .

أى إن مجرد توافر الإمكانيات والتسهيلات لدى الشركة المرتقبة (رغم أهمية ذلك) لا يعتبر ضمانا على أهمية هذه الشركة وفعاليتها . إذ إن الخبرة السابقة تعتبر أقوى الأسباب فى اختيار الشركة ، تليها فى الأهمية أسباب التسهيلات والإمكانيات ، ثم الوضع والكفالة ، وأخيرا أسباب الضغط .

ويعتقد المؤلف أنه فيما عدا الحالتين الأخيرين تعتبر المعلومات المتوافرة عن هذه الأسباب ذات أهمية بالغة للتعرف على مقدار الخبرات السابقة أو الإمكانيات والتسهيلات التى تمتلكها الشركة المرتقبة ، وبناء عليها يتم اختيار أكثر هذه الشركات فعالية فى تحقيق الأهداف المنتظرة منها .

وبصفة عامة تتحدد أهم المعايير التى يتم بناء عليها اختيار شركات الخدمات الخطية الدولية فيما يلى :

أ- الخبرات الدولية السابقة .

ب- الانتماء للصناعة نفسها .

جـ- الشهرة السوقية .

د- الاسم والعلامة التجارية .

هـ- المؤهلات والإمكانات الفنية والإدارية والمهنية .

و- القدرة على الارتقاء بمستوى جودة عمليات النقل .

ز- القدرة على تحقيق عائد مرتفع على الاستثمارات .

ح- حجم التسهيلات المالية والفنية أو الإدارية .... أو غيرها التى يتم تقديمها .

ومن هذا الحديث يمكن أن نستخلص المعايير الآتية :

1- هناك مصادر للمعلومات يتم التعامل معها للحصول على بيانات عن شركات الخدمات الخطية الدولية المنتظرة .

2- نقص خبرة المفاوض المحلى تجعله يقبل شروط عمل مجحفة من شركات الخدمات الخطية الأجنبية .

3- تعتبر الخبرات السابقة لشركة الخدمات الخطية الأجنبية أحد معايير اختيارها.

4- إن عدم اختيار الشركة المناسبة يؤدى إلى ظهور مشكلات وانحرافات نتيجة لاختلاف أهداف كل من الطرف المحلى والأجنبى .

5- إن شركة الخدمات الخطية الأجنبية تميل إلى اختيار المستثمر المحلى بناء على إمكانياته وخبراته السابقة فى السوق المحلية .

8-5 نقل تكنولوجيا شركات الخدمات الخطية الدولية :

تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف المستخدمة فى إنتاج السلع أو الخدمات وخلق سلع أو خدمات جديدة . كما يقصد بالتكنولوجيا أيضا التطورات العلمية التى تسعى لتطبيق الخبرة والمعرفة على عمليات التشغيل والخدمات المصاحبة لها.

والتكنولوجيا هى مزج تبادلى متسق من :

(أ) التجهيزات الآلية والميكانيكية .

(ب) العمالة .

(جـ) طرق العمل والتشغيل .

(د) المواد الخام والمستلزمات التشغيلية الأخرى .

ويتوقف قرار اختيار التكنولوجيا على علة اعتبارات أهمها[1]:

أ- طبيعة النشاط الإنتاجى .

ب- تكلفة التكنولوجيا المرشحة إزاء قدرة الموارد المالية المتاحة .

ج- درجة حدة المنافسة ، ومدى أخذ المنافسين بالتطورات التكنولوجية .

د- خصائص هيكل العمالة المتاحة ، وإمكانيــة اسـتيعابها لنمـط تكنولوجـى جديد .

هـ- مدى وجود نشاط فعال للبحوث والتطوير ، قادر على نقـل واسـتيعاب وتطويع التكنولوجيا.

وتتعلق التكنولوجيا بجميع أوجـه النشاط مثل: فنـون أنظمـة الإدارة ، طـرق إنتاج الخدمـة تسويق الخدمـة ، وإدخال تجهيزات جديـدة ، وتطويـر وتحسين طـرق العمل الحالية ، والقيام ببحوث التنميـة والتحديث . والتكنولوجيـا بهذا تؤثـر بطريـق مباشرة وغير مباشرة فى نظم الإنتاج والعمليات.

وتتحدد الحاجـة إليها مـن أجل تقديـم خدمـات نقـل على درجـة عاليـة مـن الجودة ، ومقابلة القيمة التى يتوقعها العملاء تجاه الخدمات المقدمة إليهم.

وقد يتعلق نقل التكنولوجيا بالمنظمة ذاتها، أو ببيئة العمـل الماديـة أو ببـرامج العمل ، أو بـالآلات والمعدات الرأسماليـة . وإدراك الـدول المضيفـة للأنـواع التكنولوجيـة سالفة الذكر يساعدهم فى استغلال هذه الأنواع بصـورة كاملـة لتطويـر الأداء ، وتقديـم خدمات نقل جديدة ، أو تطوير تلك الحالية ، بما يفى بالاحتياجات المتغيـرة والمتجـددة للعملاء .

---

(1) د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات، الطبعة الثانية، القــاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1983، صـــ 123-124.

وسائل نقل التكنولوجيا :

تتعدد الطرق التى يمكن من خلالها نقل التكنولوجيا فى مجال العمل الدولى. ويمكن التمييز بين الطرق التالية:

الاستثمار الأجنبى المباشر :

إذ يمكن التمييز بين نمطين لنقل التكنولوجيا. ويتعلق النمط الأول بالنقل الداخلى للتكنولوجيا. الذى يتم داخل شركة الخدمات الخطية الدولية من الشركة الأم إلى فروعها المنتشرة فى مختلف الدول.

أما النمط الثانى فهو النقل الخارجى للتكنولوجيا، وهو الذى تنتقل فيه التكنولوجيا من شركة الخدمات الخطية الدولية إلى شركات أخرى مستقلة فى دول أخرى.

التراخيص الدولية:

أى نقل حقوق التصنيع «براءات الاختراع، والعلامات التجارية والمعرفة الفنية» من صاحب الترخيص فى دولة معينة إلى المصرح له فى دولة ثانية لفترة زمنية محددة، مقابل عائد يحصل عليه صاحب الترخيص.

استيراد المعدات :

فالآلات تشمل تكنولوجيا ، وموردى الآلات هم مفتاح نقلها واستعمالها.

الخدمات الفنية والتدريب:

والتى يقدمها موردو التكنولوجيا للمشترين مثل البناء ، تسليم المفتاح ، وتدريب العاملين . حيث يتم التدريب على تكنولوجيا محددة ، أو تنمية مهارات معينة . وقد تكون خدمات المساعدة الفنية متصلة ، أو مشتركة مع صيغ تعاقدية أخرى مثل عقود الإدارة، عقود الإيجار والمشروعات المشتركة .

المعلومات التكنولوجية:

تتضمن فى صحف التكنولوجيا ، والكتب والندوات الدولية . وهذا يعتمد على مجهودات البحث للحصول على هذه المعلومات. حيث فقد يصعب الحصول عليها ، وقد تكون مرتفعة الثمن.

التعليـــم :

يمثل احد اشكال نقل التكنولوجيا من خلال البرامج المتخصصة لذلك ، أو العمل لدى الشركات المستخدمة للتكنولوجيا . وأيضا من خلال السياسات التعليمية ، حيث تتزايد القدرات التكنولوجية.

معوقات نقل تكنولوجيا شركات الخدمات الخطية الدولية:

تشعر بعض الدول النامية ان نقل التكنولوجيا الخاصة بشركات الخدمات الخطية الدولية لا يتم بالفاعلية المطلوبة لسبب أو اكثر مما يلى:

* ارتفاع التكلفة التى تتحملها هذه الدول فى سبيل حصولها على التكنولوجيا الخاصة بشركات الخدمات الخطية الدولية.
* لا تنقل بعض شركات الخدمات الخطية الدولية التكنولوجيا التى تتيح لها الصفة الاحتكارية ، وتزيد من قدراتها التنافسية دون أن تربط ذلك بنوع من التقادم والشيوع النسبى فى استخدامها.
* محدودية المعارف التكنولوجية المنقولة بواسطة بعض شركات الخدمات الخطية الدولية، وانخفاض قدرة بعض الدول النامية على تقييم هذه المعارف، والتفاوض عليها. وقد توجد صعوبة لدى البعض الآخر من هذه الدول فى قياس مدى تلاؤم هذه المعارف مع الظروف السائدة فى دولهم.
* بعض الأنواع التكنولوجية التى تنقلها شركات الخدمات الخطية الدولية إلى الدول النامية تتسم بطول الأجل، حيث يتزايد الوقت اللازم لصنع قرار اختيارها، وتكون هناك صعوبة لدى بعض الدول المضيفة فى التنبؤ بوقت وعملية النقل. ويخالف هذا ما تتم عليه عملية النقل التكنولوجى فيما بين الدول المتقدمة بعضها البعض.
* تقوم بعض الدول المضيفة بدفع مبالغ إضافية لشركات الخدمات الخطية الدولية لتطويع التكنولوجيا التى تنقلها بما يتناسب مع الظروف البيئية لدولهم، وتمثل هذه المبالغ ربحا لهذه الشركات.

الأنواع التكنولوجية المنقولة بواسطة شركات الخدمات الخطية الدولية :

بالرغم من الشكوك المثارة حول مصداقية نقل التكنولوجيا من خلال شركات الخدمات الخطية الدولية ، إلا أن هذه الشركات الدولية - بصفة عامة - تقوم بنقل كل أو بعض الأنواع التكنولوجية التالية:

نقل السلع الرأسمالية :

وذلك بقيام شركات الخدمات الخطية الدولية بنقل إمدادات وأدوات التشغيل، والتجهيزات، والعدد والآلات وتحصل على مقابل نظير نقل هذا النوع التكنولوجى، الذى لا يتضمن نقل لمهارات هذه الشركات.

النقل الفنى :

إذ تقوم شركات الخدمات الخطية الدولية بنقل نظم الإنتاج والتشغيل، وتسهيل أو تقديم الخدمات والمعلومات الفنية اللازمة لزيادة مستوى كفاءة العمالة المحلية. وقد يتضمن هذا النوع استخدام المديرين الخبراء، والفنيين المحترفين لفترات زمنية محددة.

نقل القدرات :

تشير القدرة إلى رصيد المهارات والمعارف المتوافرة لدى شركات الخدمات الخطية الدولية، وطبقا لذلك تقوم هذه الشركات باستخدام مهاراتها ومعارفها فى تطوير وتعديل التكنولوجيا التى تنقلها للدول المضيفة ، وذلك لزيادة التلاؤم بين هذه الأنواع التكنولوجية المنقولة والظروف البيئية السائدة فى هذه الدول.

نقل نتاج البحث والتطوير التكنولوجى:

إذ تقوم شركات الخدمات الخطية الدولية بنقل الرسومات، التصميمات الكلية والتفصيلية، والمواصفات الخاصة بالخدمة، وتلك الخاصة بالآلات، وكذا تقوم بنقل المعايير والمقاييس، وقواعد الإنتاج والتشغيل طبقا للمستويات العالمية.

سياسات شركات الخدمات الخطية الدوليــة فـى نقـل التكنولوجيـا إلى الدول المضيفة :

تتمثل أهم هذه السياسات فيما يلى:

القيام بنقل التكنولوجيا من خلال المساعدات الفنية بدرجة أكبر من استخدامها لأى أسلوب آخر. إذ يعمق هذا من الفكر السائد لدى هذه الشركات فيما يتعلق بالآتى:

أ- أن الدافع الأساسى لانتقالها إلى العمل الدولى يتمثل فى تحقيق الأرباح، والرقابة على الشركات التى تمتلكها أو تديرها فى الدول المضيفة الأخرى، وأحيانا لدوافع سياسية تحكم سلوك دولها الأم.

ب- تضع شركات الخدمات الخطية الدولية قيودا تحد من تجزئة التكنولوجيا الخاصة بها، وبيعها بصفة منفردة، وإنما تقدم حزمة تكنولوجية متكاملة تتضمن على سبيل المثال: رأس المال، والتسويق، والإدارة، ومجموعة أخرى من التسهيلات.

ويساعد ما سبق على عدم فقدان هذه الشركات لمراكزها التنافسية، وفى ذاته الوقت تعظم من فرص ربحيتها بذلك العائد الإضافى الذى يتدفق إليها ، ومن خلال المساعدات الفنية.

انخفاض درجة استخدام الطرق المباشرة لنقل التكنولوجيا، مثال: نقل التجهيزات والمستلزمات والمعدات الآلية والميكانيكية، ويعزى هذا لسبب أو أكثر مما يلى:

أ- عدم تضمنه نقل لمهارات شركات الخدمات الخطية الدولية.

ب- تحتاج صناعة القرار الخاص بنقل هذا النوع التكنولوجى - عمل التقييم اللازم للتكنولوجيا المنقولة، وحساب العوائد والتكاليف الناتجة عن استخدامها، ومقدار ما تساهم به فى تطوير اختلافات بين الخدمات بناء على الجودة وما تتيحه المعلومات التكنولوجية من فرص فى هذا المجال.

القيام بنقل المعارف العلمية والقدرات التكنولوجية اللازمة لعمليات التشغيل والتحويل الفنى، وتسهيل تقديم الخدمات بدرجة أكبر من أية أنواع تكنولوجية أخرى يمكن نقلها عن طريقها ، ويعزى هذا لسبب أو أكثر مما يلى.

أ- غالبا ما لا تكون هذه المعارف عرضة للتقييم والتعارض من جانب الدول المضيفة، خاصة النامية منها.

ب- تحكم شركات الخدمات الخطية الدولية فى أسعار هذه المعارف العلمية.

ج- تتيح المعارف العلمية لشركات الخدمات الخطية الدولية فرص أرحب للسيطرة الكاملة على إدارة المنظمات الموجودة فى الدول المضيفة (إذا ما كانت هناك صيغة مشاركة ، أو إذا تم استخدام أساليب تعاقدية ترتب قيامها بالإدارة).

د- تساعد هذه المعارف على خلق سمة مميزة للمنظمات المدارة فى الدول المضيفة المختلفة بمعرفة شركات الخدمات الخطية الدولية ، وتحت أسمائها وعلاماتها التجارية المميزة ، مما يعزز من شهرتها السوقية.

9.5 مشكلات مباشرة شركات الخدمات الخطية الدولية لوظائفها فى بعض الدول المضيفة النامية :

أشارت جهود تحليل نتائج مباشرة شركات الخدمات الخطية الدولية لوظائفها فى بعض الدول النامية - الى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلى :

نتائج تحليل أنشطة الموارد البشرية:

تتمثل أهم نتائج التحليل فيما يلى :

تمثلت دوافع استخدام شركات الخدمات الخطية الدولية للعمالة التابعة لها فى الحصول على مزايا أجرية تعوضهم عن الاغتراب، وفرض أساليب غير مباشرة للرقابة على العمالة الأخرى، وضمان كفاءة التشغيل من حيث زيادة القدرة على استيعاب التكنولوجيا الخاصة بها.

* قصور رقابة المكونات المحلية على أنشطة الموارد البشرية ، مما أدى إلى عدم التزام بعض شركات الخدمات الخطية الدولية بقوانين تشغيل العمالة الأجنبية، وزيادة

حدة عدم الاستقرار الوظيفى لتلك العملة ، وانخفاض عدالة التعويضات فى حالة خروج العمالة المحلية من قوة العمل الموظفة بهذه الشركات.

* إخفاق جهود اختيار وتقييم العاملين المحليين فى شركات الخدمات الخطية الدولية، خاصة تلك التى يكون للمكونات المحلية مشاركات أو علاقات تعاقدية إدارية معها، بسبب غياب المعايير الموضوعية للاختيار والتقييم، وعدم توصيف طبيعة الأعمال والأنشطة وترجمتها فى شكل شروط محددة يرجى توافرها فيمن يشغل الوظائف بهذه المنظمات الدولية.

* انخفاض إدراك بعض المكونات المحلية لأهمية الأهداف المتعلقة بإحلال العمالة المحلية محل الأجنبية وفق جدول زمنى محدد، وقيام هذه المكونات بإدارة منظماتها بعد إكساب مديريها المحليين لمهارات جديدة فى الإدارة والتشغيل.

* إخفاق جهود شركات الخدمات الخطية الدولية فى تدريب العمالة المحلية الموظفة بها لما يلى:

أ- عدم وجود خطط للتدريب.

ب- انخفاض إمكانية قياس العائد المتحصل من التدريب.

ج- الوسائل التدريبية المستخدمة لا تساعد على زيادة كفاءة المتدربين، واكتمال عملية التدريب.

د- انعدام دور المكونات المحلية فى اختيار المدربين والمتدربين.

نتائج مباشرة الأنشطة التسويقية:

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلى:

* تساعد برامج التسويق المشتركة على تخفيض تكلفة هذه البرامج على مستوى شركات الخدمات الخطية الدولية الأم، وخلق مواصفات خاصة مميزة للخدمات التي تقدمها هذه الشركات، قياسا بما يقدمه المنافسون المحليون أو الدوليون العاملون فى الدولة المضيفة. وكذلك استغلال المكونات المحلية للأسماء والعلامات التجارية الخاصة بهذه الشركات ، والمعروفة مسبقا فى الأسواق المضيفة كأحد عناصر الجذب.

* تعد البرامج الترويجية المشتركة التى تنظم على مستوى شركات الخدمات الخطية الدولية الأم - وسيلة فاعلة للترويج لفروعها العاملة فى الدول المضيفة. إضافة لهذا يفوض مديرو الفروع التابعة القيام بالحملات الترويجية على المستوى المحلى أو الدولى.

* تتحدد دوافع شركات الخدمات الخطية الدولية فى الترويج على المستوى المحلى بدرجة أكبر من المستوى الدولى فى الرغبة فى اختبار هذه الحملات قبل تعميم تطبيقها على النطاق الدولى، وانخفاض تكلفتها.

* يساعد تمييز الخدمات - من خلال الأسماء والعلامات التجارية - على حماية الشهرة السوقية لشركات الخدمات الخطية الدولية، وتطوير ما تقدمه من خدمات، أو إضافة خدمات جديدة.

نتائج مباشرة الأنشطة المالية والاستثمارية:

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلى:

تتبع شركات الخدمات الخطية الدولية السياسات المالية التالية لمواجهة المخاطر الاستثمارية الموجودة فى الدول المضيفة:

أ- الاعتماد على المكونات المحلية لتمويل المتطلبات والشروط التشغيلية فى بداية العمل.

ب- الاقتراض من جهات التمويل المحلية.

ج- تقديم الخدمات المركزية بما يؤدى إلى عدم تأثر إيراداتها، والتأثير فى تكلفة رؤوس الأموال التى توفرها المكونات المحلية.

د- الحصول على عوائد نظير استخدامها لأصولها غير المنظورة ، إذ تعتبر هذه الأصول جزءا من رؤوس أموالها.

هـ- ترحيل الأرباح التى لم يتم الوفاء بها - والخاصة بالمكونات المحلية ، بسبب الخسائر أو لعدم كفاية الإيرادات - لسنوات مالية تتحقق فيها فوائض مالية.

انخفاض فعالية سياسة توزيعات الأرباح بينهم وبين المكونات المحلية لما يلى:

أ- حصول المكونات المحلية على مبلغ ثابت لا يضمن لهم فعالية أداء شركات الخدمات الخطية الدولية.

ب- اختلاف أسلوب حساب حصص الأرباح بينهم وبين المكونات المحلية عند استخدام النسب المئوية حيث تحصل هذه الشركات على نسبتها من إجمالى الإيرادات، بينما تحصل المكونات المحلية على نسبتها من صافى الإيرادات بعد خصم التكاليف التى يذهب جزء غير قليل منها إلى هذه الشركات فى صورة مساعدات فنية.

نتائج مباشرة أنشطة الإنتاج والعمليات:

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلى:

ساعدت أنشطة الإنتاج والعمليات على تحقيق أهداف شركات الخدمات الخطية الدولية المتمثلة فيما يلى:

أ- حماية شهرتها السوقية ومركزها التنافسى.

ب- الحفاظ على جودة وكفاءة الخدمات التى تقدمها، والتأكيد على سماتها الخاصة المميزة.

ج- الإبقاء على احتكارها التكنولوجى الناتج عن قيام الشركات الأم بأعمال التجديد والتطوير.

د- تقييد حرية مديريها التابعين فى اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا بديلة عن تلك المستخدمة فى الشركة الأم ، أو تلك المحددة لها.

و- تأكيد عالمية مواصفات الخدمات، وكذا طريقة الإنتاج والتقديم.

انخفاض فاعلية المفاوضات حول الشروط المتعلقة بتحديد المعارف الإدارية والفنية اللازمة لمباشرة بعض أنشطة الإنتاج والعمليات، وابتكار أساليب إنتاجية جديدة أو تطوير الأساليب الحالية، وقيام شركات الخدمات الخطية الدولية بالمحافظة على الطابع والتقاليد المحلية.

تعد المساعدات الفنية وسيلة أكثر فعالية لنقل تكنولوجيا شركات الخدمات الخطية الدولية قياسا بالأساليب الأخرى السابق بيانها، لما يلى:

أ- تعتبر هذه المساعدات وسيلة لتحقيق الأرباح، وفرض الرقابة على الفروع التابعة.

ب- عدم إمكانية قيام شركات الخدمات الخطية الدولية بتجزئة التكنولوجيا الخاصة بها، وإنما يتم ذلك ضمن حزمة متكاملة من الخدمات تعد المساعدات الفنية إحداها.

ج- تدعم شركات الخدمات الخطية الدولية فرص ربحيتها بذلك العائد الإضافى المتدفق إليها من خلال المساعدات الفنية.

تتمثل دوافع نقل تكنولوجيا شركات الخدمات الخطية الدولية فى انخفاض إمكانية تقييم المكونات المحلية لها، وصعوبة تفاوضهم على أسعارها، وطول الفترة اللازمة لنقلها، وسيطرة الشركات الأم على الفروع التابعة في الدول المضيفة.

* قصور مراقبة المكونات المحلية لأسعار التجهيزات ومستلزمات الإنتاج التي تقوم شركات الخدمات الخطية الدولية بشرائها.

* عدم اهتمام شركات الخدمات الخطية الدولية بتحديد كمية المواد والمستلزمات المشتراه بقدر اهتمامها بأسلوب ووسائل توفير الكميات، وتواجد مخزون مناسب منها.

الفصـل السادس

تنظيم شركات الخدمات الخطيـة
وعقود إدارتها وتشغيلها

1.6 تنظيم شركة خدمات خطيـة :

Shipping Company Organization :

1.1.6 مكونات الهيكل التنظيمى لشركة الخدمات الخطية :

يتكون الهيكل التنظيمي للشركات الخدمات الخطية من :

1. هيئة المديرين : Board of directors

وهؤلاء الأشخاص الذين من مسئولياتهم الاهتمام بالنواحي الإدارية والمالية، ووضع السياسات للشركة، ويتكون من (5 الى 20) منتخبا .

2. الرئيس : President

مسئول أمام هيئة المديرين، ويجب أن يهتم بالجانب المالي للشركة، ليضمن العائد من المال المستثمر .

3. السكرتارية : Secretary

تحتفظ بالوثائق الخاصة بالتنظيم مع المسئول القانوني .

4. المستشار المالي : The treasure

هو المستشار المالي ورئيس مجلس الإدارة ،ومسئوليته أن يضع تقارير كاملة للوضع المال للشركة ومناقشة ذلك، مع بيان بمواطن الضعف والقوة بهذا الوضع. كما أن المراجع editor والمحاسبين، والمسجلين، وكذلك الحسابات الخاصة بالسفن تأتي تحت إشراف هذا الشخص .

5. مراجعة الحسابات : Comptroller

هو القسم الذي يقوم بجميع النواحي الرقابية والمتابعة.

6. قسم الحركة : Traffic department

شركة الملاحة تحتاج قسما خاصا بالتسويق، وقديما كان يقوم القسم بتقديم تلك الخدمة (بيع منتج الشركة الى الخدمة) نائب المدير للحركة مسئول عن الحفاظ عن تدفق البضاعة وتوافرها .

7- قسم التشغيل : The operation dept

جميع السفن في الشركة مسئوليته هذا القسم، من حيث الصيانة وكفاءتها لحمل البضائع

ومن ذلك يتضح لنا أن الوظائف التي يقدمها كل من قسم الحركة والتشغيل مكملة لبعضها البعض ،ولكن كل قسم يعمل مستقلا بذاته .

2-1-6 قسم الحركة .Traffic dept

يتكون قسم الحركة من :

1- نائب المدير للحركة Vice president traffic

مسئوليته توجيه القسم نحو :

* خلق بضائع لملئ سفن الشركة

* تقديم تقارير عن جميع الأمور المتعلقة بالبضائع

* يتعاقد مع مديري الموانى و مشغلي الشحن والتفريغ و المستشار المالي و محصلي النوالين.

* خارج الشركة، ربما يشترك فى أعمال أخرى مثل التغليف :

* بعض الأحيان يمكن أن يكون مع فريق لمنع حروب النوالين.

2- مدير نولون الحركة The freight traffic manager

هو نائب لنائب مدير الحركة

3- الوكيل العام للنولون General freight manager

هو الذي يقوم بعمل رجل المبيعات، وتوجيه وتنظيم القسم (اي هو همزة الوصل بين الناقل وعامة النقل البحري) يقوم بتحليل وتسجيل السفن و المعلومات و الإحصاء .

قسم حركة النولون ينقسم إلى قسمين أساسين :

(أ) قسم النولون الخارجى (الأكبر) :

وظيفته :

* هو تسجيل عدد البضائع
* الاتصال بالشاحنين لتوزيع البضائع
* الاتصال بقسم التشغيل من أجل تزويد السفينة بالوقود والتخزين

وظيفة Purples هي توكيل على ظهر السفينة لقسم النولون.

(ب) قسم النولون الداخلى :

وظيفته :

* هو حصول المتسلمين على بضائعهم بدون تأخير .

3.8 قسم التشغيل Operation dept.

يتكون قسم التشغيل من :

(1) نائب المدير للتشغيل Vice president operation

* يقوم بالإشراف على تشغيل الأسطول، ومسئول عن :
* بناء السفن ، تشغيلها ، الشحن والتفريغ والعمال
* تعيين أطقم السفينة يتم بواسطة نائب المدير .
* الترقيات للدرجات بواسطة القسم البحري

(2) مدير التشغيل : Operating manager

* هو الشخص المسئول في هذا القسم على تناسق جميع أنشطته

(3) المشرف البحري Marine Superintendent

هو الشخص المسئول عن سطح أسطول الشركة، بمعنى كل ما يخص سطح السفن الخاصة بالشركة مثل أعمال Dry –Docking .

(4) المشرف الهندسي Superintendent Engineer.

هو الشخص المسئول عن قسم الماكينة بكل سفن الشركة من عمرات و صيانة

(5) مشرف التغذية Commissary Superintendent.

هو الشخص المسئول عـن قسـم الصـالون فـي جميـع سـفن الشـركة مـن غـذاء ، مياه ... الخ

(6) مسئول المشتريات Purchasing Agent

هو أهم شخص في هذه المجموعة، لأنه هو المسئول عن شراء أي طلبات يحتاجـها أي قسم من تلك الأقسام الثلاثـة السابقة، وبالتـالي هـو المورد الأساسي لقسـم التشـغيل. "انظر إلى الشكل (3)،(4)".

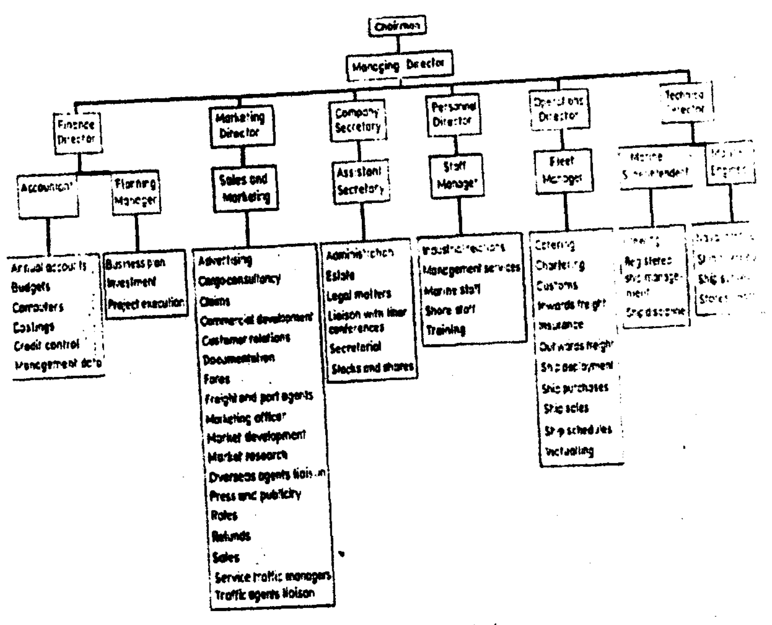
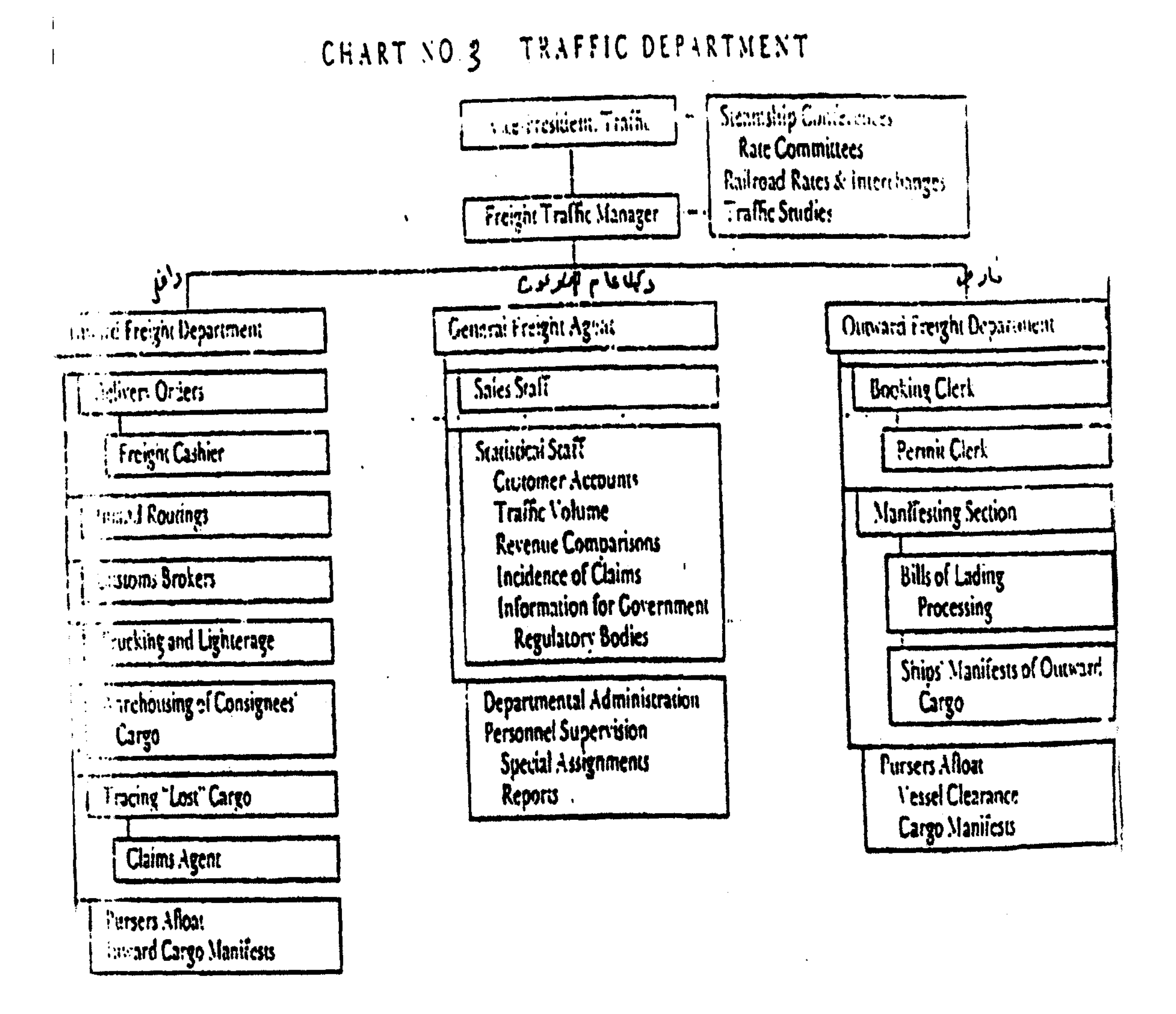
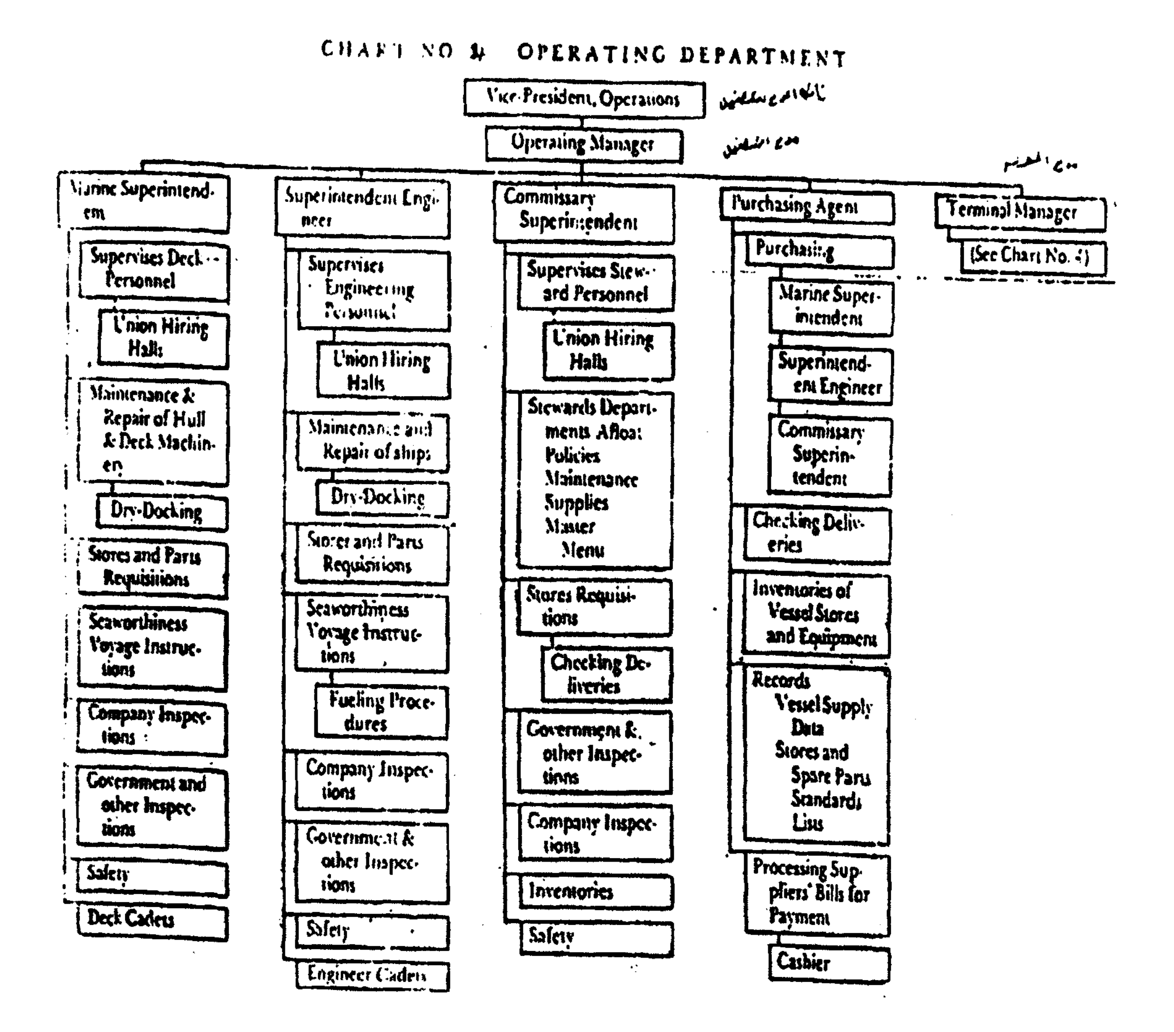


Fig. .,• A liner company organization.

شكل (6-1)


CHART NO 3 TRAFFIC DEPARTMENT
Rate Committees
Railroad Rates & Interchanges
Traffic Studies
Freight Traffic Manager
Freight Department
General Freight Agent
Outward Freight Department
Freight Cashier
Routings
Trucking and Lighterage
Cargo
Tracing "Lost" Cargo
Claims Agent
Pursers Afloat
Sales Staff
Statistical Staff
Customer Accounts
Traffic Volume
Revenue Comparisons
Incidence of Claims
Information for Government
Regulatory Bodies
Departmental Administration
Personnel Supervision
Special Assignments
Reports
Booking Clerk
Permit Clerk
Manifesting Section
Bills of Lading
Processing
Cargo
Pursers Afloat
Vessel Clearance
Cargo Manifests

شكل (2-6)


CHART NO OPERATING DEPARTMENT
Vice-President, Operations
Operating Manager
Marine Superintendent
Supervises Deck Personnel
Union Hiring Halls
Maintenance & Repair of Hull & Deck Machinery
Dry-Docking
Stores and Parts Requisitions
Seaworthiness Voyage Instructions
Company Inspections
Government and other Inspections
Safety
Deck Cadets
Superintendent Engineer
Supervises Engineering Personnel
Union Hiring Halls
Maintenance and Repair of ships
Dry-Docking
Stores and Parts Requisitions
Seaworthiness Voyage Instructions
Fueling Procedures
Company Inspections
Government & other Inspections
Safety
Engineer Cadets
Commissary Superintendent
Supervises Steward Personnel
Union Hiring Halls
Stewards Departments Afloat Policies Maintenance Supplies Master Menu
Stores Requisitions
Checking Deliveries
Government & other Inspections
Company Inspections
Inventories
Safety
Purchasing Agent
Purchasing
Marine Superintendent
Superintendent Engineer
Commissary Superintendent
Checking Deliveries
Inventories of Vessel Stores and Equipment
Records Vessel Supply Data Stores and Spare Parts Standards Lists
Processing Suppliers' Bills for Payment
Cashier
Terminal Manager
(See Chart No. 4)

شكل (3-6)

2-6 عقود ادارة وتشغيل شركات الخدمات الخطية :

لقد نشطت شركات الخدمات الخطية دوليا استجابة لديناميكية التغيرات السريعة التي ظهرت في بيئة الأعمال ، والتي تعلق بعضها بما يلي:

* التطور الاجتماعي و الثقافي و السياسي ، وتزايد الحاجة إلى تبادل الخبرات والثقافات.

* التحسن المستمر في المستوى الاقتصادي ، و ارتفاع مستوى المعيشة في كثير من الدول.

* اتساع ظاهرة العالمية بفعل تضافر مجموعة من العوامل، من بينها تطور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات ، كأحد مفرزات التطوير والتقدم التكنولوجي. و ما صاحب ذلك من تلاشي الحواجز الفكرية والثقافية. وبما أدت إليه من جعل العالم كله سوقا واحدة تقريبا ، يتسم بسعي المنظمات للاستحواذ علي أنصبة اكبر في السوق العالمية ، وتنامي القوى التنافسية، سواء أكانت من منظمات مماثلة، أو من منظمات تعمل في أنشطة وصناعات وسيطة.

4- اندماج و تكامل المؤسسات بفعل التكتلات و التحالفات التي نشأت، وساعدت مجموعة الأسباب السابقة و غيرها علي ظهور منظمات الخدمات الخطية العالمية ذات الإمكانات الضخمة ، و الأنماط الإدارية المختلفة. وأدت كذلك إلى تعدد سبل ووسائل الاعتماد على شركات الخدمات الخطية المحترفة في الإدارة والتشغيل، سعيا لتقديم خدمات نقل ذات جودة أعلى ، وتتسم بالفاعلية و الكفاءة .

دواعي الاستعانة بالادارة الدولية المحترفة :

لظهرت السنوات الماضية نموا سريعا ومتلاحقا لمنظمات الخدمات الخطية الدولية في كل من الدول المتقدمة والنامية . إذ ازدادت مشاركة هذه المنظمات في إجمالي الناتج المحلي لهذه الدول. و قد أدت هذه المشاركة المتزايدة إلى تنامي عالمية هذه المنظمات ، بأن أصبحت مجالاً خصبا لنشاط الشركات متعددة الجنسيات . وزادت مشاركتها في أنشطة كل من الدول المتقدمة و النامية .

الاتجاهات العالمية للاستعانة بالإدارة الدولية المحترفة:

* تزايد الاتجاه العالمي نحو استخدام الإدارة المحترفة نتيجة لتغير بيئة أعمال المنظمات. فبالإضافة لما ذكره المؤلف في مقدمة هذا الفصل ،فإن بيئة الأعمال تحمل كثيرا من المتغيرات المؤثره أهمها ما يلي :

* تنامي عالمية المنظمات ،وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات القائمة على الارتقاء بجودة الخدمات، وزيادة الوعي العام لدى مديري شركات الخدمات الخطية بالتأثيرات الفاعلة لهذه المنظمات والسلوكيات الجانبة لها ، والاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية ، وتطوير وتوحيد المواصفات القياسية للمنشآت ومدخلاتها ومخرجاتها لتراعي المعايير والمقاييس الدولية، وتخفيض أسعار الخدمات المقدمة ،وزيادة درجات الاتصال بالشركات الكبرى المنظمة لخدمات النقل البحرى، وزيادة مخصصات البحث والتطوير والإفادة منها في جميع أوجه نشاط النقل، مثل: أعمال بناء السفن والمعدات، واستخدام الآلية واستحداث خدمات جديدة .

* اختلاف الضرائب والرسوم المفروضة علي منظمات الخدمات الخطية في عديد من المدن .

ومن بين هذه الضرائب، تلك التي تفرض عند دخول وخروج السفينة إلى دولة ما ،وكذلك الضريبة المفروضة علي التأشيرات . كما أن من بين الضرائب التي تفرض على منظمات الخدمات الخطية الدولية تلك التي تفرض على إجمالي العائد ، وعلى إجمالي المبيعات .

فارتفاع الضرائب بشكل مبالغ فيه في بعض الدول المضيفة ، وانخفاضها في البعض الآخر- يؤثر سلباً على حجم الطلب على خدمات النقل في الدول لمضيفة ذات الضرائب المرتفعة .

الاتجاه إلى إنشاء تحالفات و تكتلات ضخمة تتوافر لها فرص أرحب للتحكم والسيطرة علي حركة التجارة الدولية، وتخفيض الدور الذي تلعبه الشركات الأصغر في هذا المجال .

* تطور أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتزايد استخدامها في الأعمال الدولية. فعلي سبيل المثال: يساعد استخدام التجارة الالكترونية في إيجاد العديد من الوظائف للأفراد من ذوى الكفاءة ومستوي التأهيل العالي. كما يساعد استخدامها علي زيادة درجات الاتصال بالعملاء .
* إضافة لما سبق، فإن تنامي أنظمة المعلومات على الإنترنت يفرض تحديا يتعلق بتخفيض دور الوسطاء الدوليين لإتمام عمليات البيع ، وتبادل المعلومات التي يتعلق بعضها بمصادر وتوريد مستلزمات التشغيل ومستويات أسعارها .

كما يفرض نمو أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديات متعلقة بثقافات وخبرات استخدام أساليب الإدارة الحديثة المعتمدة علي التكنولوجيا المتقدمة، ومدى حاجة منظمات الدول النامية إلى معونات فنية من الدول المتقدمة وشركات الخدمات الخطية الدولية.

ما يؤدى إليه تحرير تجارة السلع والخدمات بفعل الجات ، والجاتس (المعنية بتحرير تجارة الخدمات) من تلاشي الحدود الجغرافية بين الدول ، وتسهيل وتنشيط تبادل السلع والخدمات . وكذلك تأثيراتها علي حركة العمالة وقدرة الدول- خاصة النامية – على إيجاد فرص عمل لمواطنيها .

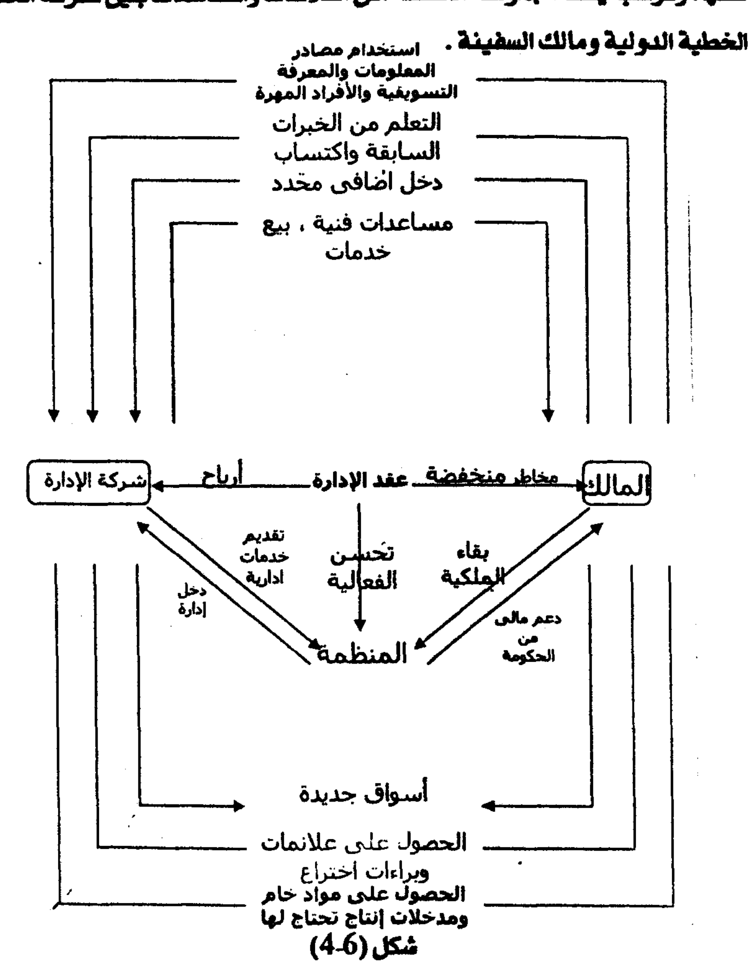
زيادة الدور الذى يلعبه القطاع الخاص في كثير من الدول ، وإطلاق قوى السوق وآلياته . فذلك يؤثر في اتجاهات حركة التبادل الدولي من حيث قيام القطاع الخاص بفرض سياساته (مثال: ما يتعلق منها بالجودة ، ومستويات الأسعار، و نظم الاتصال التى تتبعها مع كبار منافذ التوزيع على المبادلات الدولية ، ومن ثم الطلب على السلع والخدمات، خاصة في حالة و جود قطاع خاص قوي في مواجهة قطاع عام يتسم بالضعف .

لمجموعة الأسباب السابقة ولغيرها، زادت الحاجة إلى استخدام الإدارة المحترفة. و قد ظهر هذا الاتجاه في بداية الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ساعد على انتشار هذا الاتجاه مجموعة من العوامل، من بينها التطور السريع والمتلاحق في العلوم الإدارية بمجالاتها المختلفة، وتزايد قدرة الشركات الكبرى- خاصة الشركات العالمية -على الاستفادة من هذه العلوم ، وتطويع نظرياتها وأساليبها لخدمة الإدارة متعددة الأنماط .

الصيغ التعاقدية في مجال العمل الدولى :

برغم تشابه الطريقة التي تؤدي بها شركات الخدمات الخطية الدولية أعمالها إلا أن هناك تنوعا في العلاقة بين ملاك المنظمات وهذه الشركات. وتعتمد هذه العلاقة على طريقة تشغيل السفينة ، وكذلك ملكيتها. وتأخذ هذه العلاقة أشكالا عديدة، من بينها: عقود الإيجار، عقود الإدارة، التراخيص، وعقود الامتياز وذلك كما يوضحها النموذج التالي:

وتحدد الأشكال السابقة درجة الرقابة علي عمليات التشغيل والمسئولية عنها. وترتب أيضا مجموعة مختلفة من العلاقات والمساهمات بين شركة الخدمات الخطية الدولية ومالك السفينة .



شكل (4-6)

العلاقة بين الطرق المختلفة لتشغيل السفن في مجال العمل الدولي :

ويمكن بيان أهم الصيغ التعاقدية في النموذج التالي. إضافة لذلك فقد استخدمت بعض الدول النامية مجموعة أخرى من الأساليب للارتباط بشركات الخدمات الخطية الدولية ، من بينها ما يلي :

الاستثمار الأجنبي المباشر :

ويعرف –في معناه العام– بأنه تلك الأصول المتدفقة من الخارج إلى دول مضيفة أخرى وتنفرد أو تشترك مع رأس المال المحلى في مشروعات استثمارية. حيث يكون لشركات الخدمات الخطية الدولية استثمارات في دول مضيفة أخرى . وتأخذ هذه الاستثمارات أحد الأشكال التالية :

* تملك جميع الاستثمارات.
* تملك جزءا من الاستثمارات ، مع إقراض الملاك في الدول المضيفة الأخرى الأموال اللازمة لعمليات التشغيل، خاصة في حالة عدم استطاعة هؤلاء الملاك الحصول على الأموال اللازمة من مصادر التمويل المختلفة .
* مساهمة شركات الخدمات الخطية الدولية بحصة (كبيرة أو صغيرة) في مشروعات نقل بحري مشتركة.

وتفضل بعض شركات الخدمات الخطية العالمية استخدام الاستثمار المباشر فى ضوء الشروط التالية :

أ- إمكانية تحقيق أرباح كبيرة من عمليات التشغيل الدولي، وإمكانية زيادة نصيبهم وحصتهم في السوق الدولية، وانخفاض حدة المنافسة بينها وبين شركات الخدمات الخطية الدولية الأخرى الموجودة في الدول المضيفة التي ستعمل بها . وإذا كانت استثماراتهم المالية أو حصتهم في المشروعات المشتركة ستساهم في زيادة جودة وكفاءة العمليات الإدارية.

ب- انخفاض حدة المخاطر التي ستواجهها في الدول المضيفة التي ستعمل بها مثال : المخاطر السياسية والاقتصادية . فارتفاع درجة هذه المخاطر في الدول المضيفة يؤثر سلباً علي نتائج العمل ، وقد تتحقق خسائر . كما أن عدم رغبة بعض شركات الخدمات الخطية الدولية فى تحمل مخاطر استثماراتها في الأجل الطويل يدفعها إلى استخدام أساليب تعاقدية أخرى (مثال: عقد الإدارة)، غير مرتبطة بالملكية للدخول إلى الأسواق المضيفة .

ج- الدخول في تعاقدات مرتبطة بالملكية . فعدم الرغبة فى هذا من جانب شركات الخدمات الخطية الدولية ، ورغبة البعض الآخر في تأكيد الدور البارز الذي يمكن أن تلعبه إدارتها المحترفة- يدفعهم إلى البحث عن أساليب تعاقدية أخرى (مثال: عقود الإدارة)، تمكنها من الدخول إلى الأسواق المضيفة .

نموذج (8)

الفروق الجوهرية بين الصيغ التعاقدية فى مجال العمل الدولى

الفروق الجوهرية صيغة التعاقد	ملكية المنشأة	التشغيل	المحاسبة بعد نتائج الأعمال	دور المالك في الإدارة	سلطة اتخاذ القرارات	نطاق الرقابة	أنواعه
عقد الإيجار	المالك	للمستأجر	للمستأجر	لا يوجد	المستأجر	المستأجر	-ايجار تمويلي. - ايجار أصول . -البيع والإيجار المرتد.
عقد الإدارة	المالك	شركة الإدارة	المالك	لا يوجد عمليا	شركة الإدارة		-مالية. -مشتركة مع تعاقدات أخرى. -البيع مع عقد إدارة مرتد.
التراخيص	المالك	المالك	المالك	جميع متطلبات إدارة المنشأة بصورة مربحة	المالك	-المالك. -الشركة مانحة الامتياز. -المركز الرئيسي.	-
عقود الامتياز	المالك	المالك	المالك	جميع متطلبات إدارة المنشأة بصورة مربحة	المالك	-المالك. -الشركة مانحة الامتياز. -المركز الرئيسي.	-جزء من مجموعة. -مشتركة مع عقود شراء. -المنتج/الخدمة أو الاسم التجاري. -تصميم الأعمال.
المشروعات المشتركة	طبقا لاتفاق المشاركة	الشريك الذي يقدم خبرات الإدارة	طرفي التعاقد	طبقا لإتفاق المشاركة	المدير	طرفا التعاقد	-
الملكية المشتركة	مجموعة من المستثمرين	شركة الإدارة	المستثمرون	لا يوجد	شركة الإدارة	شركة الإدارة	-

الفروق الجوهرية صيغة التعاقد	طرق دفع حصة المالك في الأرباح	حصة المشغل أو الأرباح/الإيرادات	المساهمة الأساسية للمالك	المساهمات الأساسية للمشغل
عقد الإيجار	-متصلة أو ثابتة شهرياً. -متغيرة تبعا لدورة حياة المنشأة. -متصاعدة سنوياً. -المشاركة في الأرباح (نسبة).	باقي الأرباح/الإيرادات بعد دفع حصة المالك أو الوفاء بحد الضمان.	رأس المال اللازم لعمليات البناء أو إجراء التوسعات	كل ما يلزم لتشغيل المنشأة بصورة مربحة.
عقد الإدارة	باقي أرباح التشغيل بعد خصم كافة التكاليف والمصروفات.	-مبلغ ثابت. -نسبة من إيرادات التشغيل. -أساسي [illegible] حوافز -أساسي + حوافز أيهما أكبر	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل	-الادارة المحترفة. -الاسم والعلامة التجارية. -خدمات ومزايا المجموعة. -خدمات مركزية. -مساعدات فنية.

التراخيص	باقي الأرباح، الإيرادات المحققة بعد دفع نصيب الرخص.	-مبلغ مبدئي يدفع مرة واحدة عند توقيع العقد. -نسبة شهرية من المبيعات تعادل 2٪ إلى 5٪ من المبيعات أو مبلغ ثابت.	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل ودفع تكاليف الإعلان صاحب الامتياز.	-مساعدات فنية. -عمليات التصنيع ، اجراءات التسويق والاسم التجاري أو أي فن آخر يمتلك الخبرة فيه، ويتم ذلك لأحد المنتجات والخدمات الخاصة بالرخص، ويمتد ذلك إلى الرقابة والتفتيش والقيام بالتدريب.
عقود الامتياز	باقي الأرباح، الإيرادات المحققة بعد دفع نصيب صاحب الامتياز	-مبلغ مبدئي يدفع مرة واحدة. -نسبة شهرية من صافي المبيعات أو مبلغ ثابت.	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل	طرق أداء العمل مثل الإعلان ، الشراء ، جودة الخدمات ، وضع معدلات الجودة ، ويتم ذلك تحت اسم صاحب الامتياز في ضوء قواعد العمل الخاصة به.
المشروعات المشتركة	تقسيم العائد بين طرفي التعاقد طبقا للإيرادات المحققة ، رأس المال أو التمويل أو مقدار مساهمة كل طرف في المشروع.		رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل	-خبرات الإدارة والتطوير. -مبلغ محدد من رأس المال.
الملكية المشتركة	-المشاركة في ايراد المبيعات. -إيجار مشترك لجميع المشاركين.	كما في عقد الإدارة	-بناء المنظمة. -التمويل.	خبرات شركة الإدارة.

الشروط الجوهرية [illegible]	مدة التعاقد	إمكانية تجديد التعاقد	[illegible]
عقد الإيجار	-المدة الطويلة (20عاماً) إذا كان الإيجار نسبة من المبيعات. -المدة القصيرة إذا كان الايجار مبلغاً ثابتاً.	إمكانية التجديد : - [illegible] - تلقائياً	جميع شروط عقد الإيجار.
عقد الإدارة	من عام إلى (50) عام	إمكانية التجديد التلقائي طبقا لشروط التعاقد .	جميع شروط عقد الإيجار.
التراخيص	من 5 إلى 7 سنوات	-	-عائد مانح التراخيص. -المواصفات الفنية للمنتج/الخدمة وتجهيزها.
عقود الإمتياز	-	-	- عائد صاحب الامتياز. - المواصفات الفنية للمنتج/الخدمة وتجهيزها.
المشروعات المشتركة	-	-	شروط المشاركة.
الملكية المشتركة	-	-	جميع شروط عقد الإدارة.

الفروق الجوهرية بين الصيغ التعاقدية فى مجال العمل الدولى :

الاتحادات التسويقية :

تعنى بإقامة علاقات تعاونية – متنوعة في درجاتـها، وفـى السبل المستـخدمة في تحقيقها – بـين بعـض المنظمـات ، بهـدف تحقيـق مزايـا تنافسـية ، وإمـداد المنظمـات المنضمـة لهـذا الاتحـاد بمجموعـة متكاملـة ومتبادلـة مـن الخدمـات مثـال : تنشـيط الابتكارات ، وتوسيع نطاق السوق ، وتحقيق أى أهـداف مشـتركة. وقـد قـام بعـض مـلاك منظمات النقل البحري في الدول النامية بإقامة العلاقـات التعاونيـة التسـويقية التاليـة بينهما:

* انضمام منظمات النقل البحرى المحلية المتنافسة والمستقلة عـن بعضها البعـض في اتحاد بهـدف الحد مـن المنافسة بينـهم . ويفيـد هـذا الشـكل مـن أشـكال التعـاون في تحقيق إيرادات مناسبة وحماية اقتصاديات منظمات النقل البحرى المنضمـة لهـذا الاتحاد.
* انضمام منظمات النقل البحرى غير المتنافسة ، والمنتشرة جغرافيا في اتحاد بـهدف تحقيق وفورات مالية نتيجة التكامل الذي يوجد بينهم.

التحالفات :

هو أحد استراتيجيات التعاون التي تتم عبر أكثر من دولة بـين منظمـتي نقل بحـرى أو أكـثر فـى مجالات الأسـواق ، والخدمـات ، والتكنولوجيـا. وعلـى الرغـم مـن أن التحالف يبقى على استقلالية أطرافه ، إلا أنـه يدعـم ويبـني فـى الوقـت ذاتـه قدراتـهم التنافسية والتكنولوجيـة والبحثيـة والمهاريـة . وكذلـك اسـتخدام الأسمـاء والعلامـات التجارية ، ويسرع بتطويـر الخدمـات الجديـدة، ويجنـب التكلفـة المرتفعـة المترتبـة علـى الدخـول إلى الأسـواق الجديـدة. إضافـة إلى العمـل بطاقـة أكـبر ، واسـتغلال اقتصاديـات الحجم الكبير . وهو ما ينعكس فى النهاية على تحسين الفاعلية التسـويقية والتشغيلية لأطراف التحالف .

أساليب تعاقدية أخرى :

إضافـة للأساليب التعاقديـة السابقة بينـها، استخدم بعـض مـلاكُ منظمـات النقـل البحـرى في الـدول الناميـة مجموعـة أساليب تعاقديـة أخـرى تستهدف تجديـد

وتطوير منظماتهم ، وضع الخطط ، واختيار وشراء المعدات ، والرقابة علي عمليات الإنتاج والتشغيل . وتتمثل بعض هذه الأساليب في بحوث التسويق، والاستشارات الفنية، والتشييد والبناء ، وشراء المعدات ، والتدريب ، وعقود تسليم المفتاح.

وتعتبر عقود تسليم المفتاح ، والتشييد والبناء ،وشراء المعدات - ذات أهمية خاصة لدى بعض ملاك منظمات النقل البحرى في الدول النامية ، إذ تساعدهم هذه الأساليب على الحفاظ علي منظماتهم بالمستوي نفسه ومواصفات منظمات النقل البحرى العالمية ذات المستوى التكنولوجي المرتفع.

ويبرز الحديث السابق مدى تعددية الأساليب التعاقدية إضافة إلى الدور المتعاظم للإدارة المحترفة التي يستقدمها ملاك منظمات النقل البحرى . فذلك يساعد في تحقيق بعض المزايا التي تنعكس علي الإدارة.

دواعي الاستعانة بالإدارة المحترفة :

تتمثل بعض مزايا الاستعانة بالإدارة المحترفة في الإفادة مما يلي :

* استخدامها للمديرين والخبراء المحترفين في الوظائف جميعها.
* الجهود الترويجية التى تبذلها والتي يتعلق بعضها بالتعاقد على مستوى كبير مع كبرى وسائل الإعلان العالمية ، واستخدام أساليب الدعاية المناسبة وتوزيع تكلفتها على عدد كبير من منظمات النقل البحرى التى تديرها أو تمتلكها أو تؤجرها.
* استخدامها لخدمات البيع التبادلي ، المعتمد علي نظام الحجز البرقي المجاني بين مختلف منظمات النقل البحري التي تديرها في الدول المضيفة المختلفة.
* اسم الشركة المديرة في الترويج . و كذلك الشهرة السوقية العالمية التي حققتها لدى العملاء.
* المعونات الفنية التي تقدمها شركة النقل البحرى المديرة، والتى يتعلق بعضها بالتدريب والتصميمات ، والديكور ، والتأثيث، والتحفيز ، والإشراف .

فما سبق يُعزز فاعلية منظمات النقل البحرى التي تديرها الإدارة المحترفة، من حيث تنامي وزيادة الحصص السوقية ، ومعدل العائد على الأموال المستثمرة ، والقوة التنافسية ، والمقدرة التكنولوجية علي سبيل المثال.

و يستخلص مما سبق أنه بقدر ما تمتاز بـه نظـم الإدارة البديلـة ، ومـا تحققـه من عوائـد لأطرافها- بقـدر مـا يـترتب على استـخدام أي أسلوب منـها تكلفـة للأطـراف المتعاقدة جميعها.

و قـد لا يوفـر أى أسلوب منـها- منفـردا - حزمـة متكاملـة مـن الخدمـات الـتي يحتاجها ملاك منظمات النقل البحري. ويؤكد هذا على أهميـة وشموليـة عقـد الإدارة ، وقدرته على إزالة كثير من أوجه القصور في الخدمات الإداريـة الـتي يمكـن أن يقدمـها أي أسلوب آخر بديل . ويُعد ما سبق أحـد دواعي انتشار استـخدام عقـود الإدارة في العديـد من القطاعات الاقتصادية.

استخدام عقود الإدارة في بعض الأنشطة الاقتصادية :

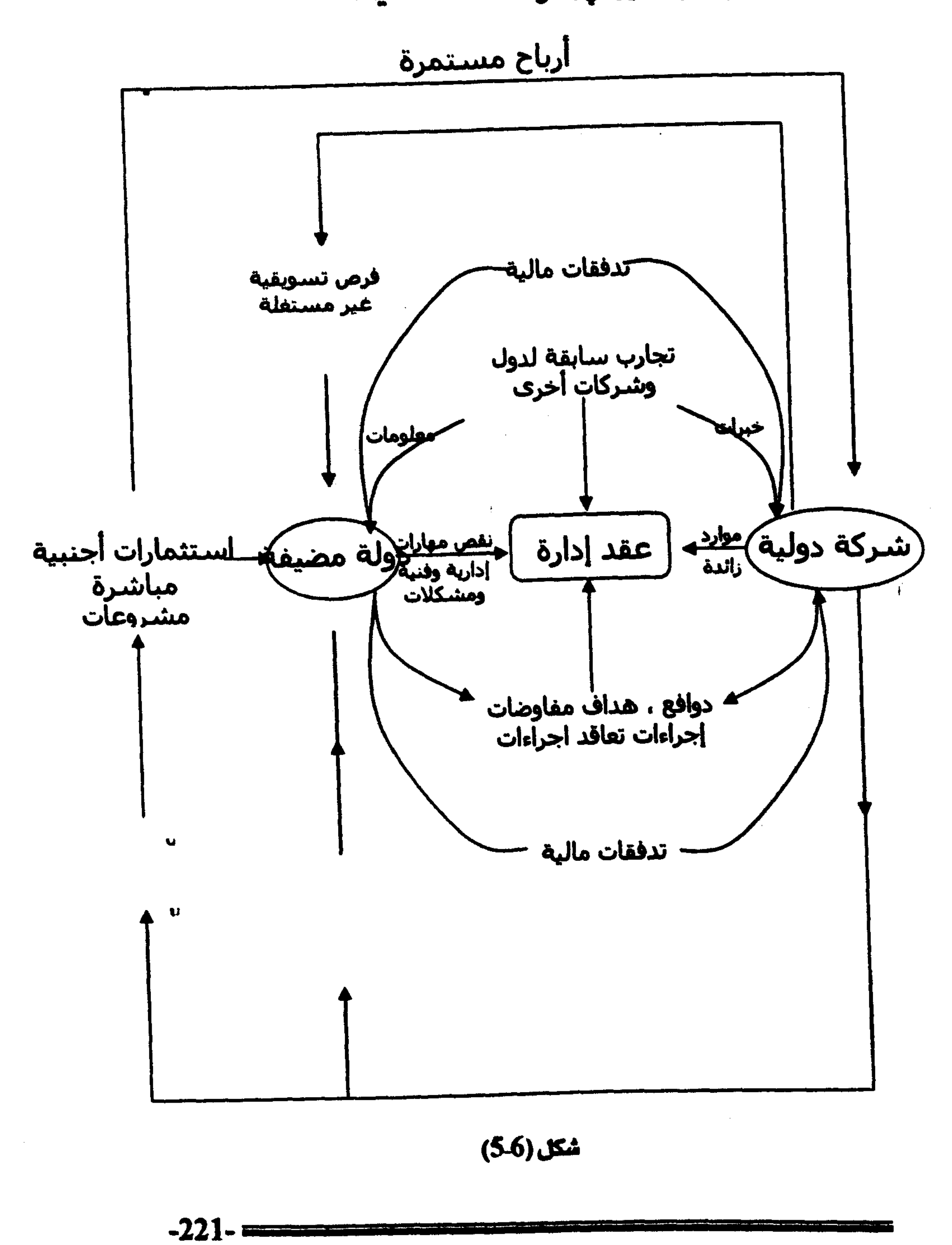
نظرا لتكاملية ما يقدمه عقد الإدارة من خدمـات بمـا يفـوق قـدرة أي نمـوذج آخر في الإطار الدولي للأعمال ، فقد لجأت كثير مـن البلـدان الناميـة بصـورة متـزايدة في العقديـن الأخـيرين إلى اسـتخدام هـذا الأسـلوب ، باعتبـاره آليـة مناسـبة لضمـان تقديـم الشـركات متعـددة الجنسـية للخدمـات الإداريـة والفنيـة التـى تحتـاج اليـها . فـالدول النامية لا يمكن أن تحقق أهداف التنمية في ظل غياب المهارات الإداريـة والفنيـة المحليـة الكافية ، والتي سعت إلى طلبها والحصول عليها من هذه الشركات .

البيان	الصناعة	النقل	الزراعة	المرافق العامة	الخدمات	السياحة
مجالات النشاط	-التعدين والعمليات المعدنية. -التصنيع. -المخصبات الزراعية ، النسيج ، الكيماويات ، الغذاء ، تصنيع الأثاث ، الأسمنت ، التخمير.	-خطوط الطيران، المطارات ، خطوط الأتوبيس. -الشحن. -السكك الحديدية. -النقل البحرى. -الموانى. -الشحن والتفريغ.	-زراعة القصب. -منتجات الألبان. -ماشية الزراعة. -نظم الرى.	-الغاز. -المياه. -الكهرباء. -البريد. -الاتصالات السلكية. -الصحة.	-البنوك. -التأمين. -البيع بالتجزئة.	- الفنادق. - خدمات - السفر.
أمثلة للدول التى استخدمت عقود الإدارة	ليبيريا -زائير- كندا - زامبيا- غانا - كينيا - الكاميرون - أثيوبيا- الشرق الأوسط- سيراليون.	نيجيريا - زامبيا - أمريكا اللاتينية - هندهاى.	زامبيا - غانا - نيجيريا - تنزانيا - كينيا - ساحل العاج.	الشرق الأوسط سيريلانكا بريطانيا كندا		مصر -السودان - زامبيا - زائير - الجابون - ليبيريا- ساحل العاج- تنزانيا- النيجر.

جدول (2-6)

استخدام عقود الإدارة والتشغيل فى بعض الأنشطة الاقتصادية

استخدام عقود الإدارة والتشغيل في بعض الأنشطة الاقتصادية :



شكل (5-6)

دواعي استخدام عقود الإدارة والتشغيل :

كما تستخدم هـذه شركات التجارة الخطيـة عقـود الإدارة بصـورة مـتزايدة وتعتبرها أحد الأساليب المفضلة للعمل في الدول المضيفـة خاصـة العربيـة والناميـة كما اشار المؤلف من قبل وقد اشارت نتائج إحدى الدراسات السابقة إلى أن عقـود الإدارة تعـد وسيلة مفضلة لتحقيق الإيـرادات والأرباح المتأتيـة مـن بيـع المـهارات الإداريـة والفنيـة، وقدرت فى شركة Boyd Gaming بنحو 819 مليون دولار و ذلك عام 1997.

ونتيجـة لهـذا التفضيـل اسـتخدم هـــذا الأســلوب في الخمســة والعشــرين ســنة الماضية في العديد من القطاعـات الاقتصاديـة أمكـن توضيحها في النمـوذج السابق الـذي يلاحــظ منــه تعــدد مجـالات النشـاط والـدول الـتي اسـتخدمت عقـــود الإدارة . وأن التطبيقات الواسعة لهـذه العقـود أخـذت مكانـها في صناعـة البـترول والفندقـة والنقـل . إذ تـهيئ شـروطها التعاقديــة شـروطا مماثلـة ويدعونــا هــذا إلى ضـرورة البحـث عـن المحـددات والمقومـات ، ودوافـع اسـتخدام هـذا الأسـلوب التعـاقدي ، وبيـان محتـواه .النموذج 8.

دواعي استخدام عقود الإدارة والتشغيل :

تتحدد أهم هذه الدواعي فيما يلي ، وكما هو موضح فى النموذج التالى:

دواعي استخدام الملاك لعقد الإدارة والتشغيل :

يوفـر عقـد الإدارة إمكانيـة حصـول مـلاك منظمـات الخدمـات الخطيـة علـي مديرين محترفين أكفاء لإدارة وتشغيل منظماتهم ، و ضمـان مسـتوي أعلـى مـن الجـودة للخدمـات المقدمـة ، والحصـول علي الخبرة الدوليـة لشـركات التجارة الخطيـة متعـددة الجنسـية . وكذلـك أسمائـها وعلاماتـها التجاريـة ، والمعـارف والاحتياجـات الإداريـة والفنية والتكنولوجية الخاصة بها، وإمكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة .

وكذلك زيادة فرص تحقيق الربحية ، حيث تتزايد إمكانيـة مواجهة المنافسة الشديدة الدولية نتيجة لتحسن فاعلية عمليات التشغيل ، والفاعلية الإدارية .

وبصفـة عامـة تتحـدد أهـم دواعـي اسـتخدام مـلاك المنظمـات لعقـد الإدارة والتشغيل فيما يلي :

* عدم تحقيق الأرباح ، وتزايد تكلفة العمليات الإنتاجية والتشغيلية ، وانخفاض القدرة على توليد الإيرادات اللازمة لتغطيتها بسبب انخفاض فاعلية وكفاءة الأنشطة والعمليات الإدارية ، وانخفاض كفاءة المديرين المحليين الموجودين وعدم قدرتهم على التكيف مع ديناميكية المتغيرات البيئية .

* الحصول على معونات فنية تتعلق بالتصميمات ، والرسومات ، والإشراف على عمليات البناء (للمنظمات الجديدة) أو إعادة البناء (للمنظمات القائمة) وذلك للسفينة وتجهيزاتها ، بما يتضمنه ذلك من إجراء الفحوصات الهندسية والمعمارية اللازمة، وكذلك القيام بالحملات الترويجية .

* الرغبة في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة على مستوى أعلى من الجودة، من خلال وضع نظم للتدريب ، والتحفيز ، والإشراف . إذ يساعد ذلك على زيادة كفاءة العمالة المحلية ، وإكسابها مهارات جديدة في الإدارة والتشغيل وكذلك الإفادة من نتائج الخبرات السابقة لشركات الإدارة .

* رغبة ملاك منظمات الخدمات الخطية في الإبقاء على ملكية منظماتهم ، وتعويض نقص استثماراتهم المحلية اللازمة للقيام بأعمال التجديد والتطوير ، وإجراء التوسعات ، والقيام بعمليات الصيانة والإحلال وذلك من خلال القروض التى تمنحها بعض شركات الإدارة للملاك في الدول النامية بصفة خاصة . وهو ما يساعد على معالجة خلل الهياكل التمويلية التي يعاني منها بعض هؤلاء الملاك.

* الرغبة في تخصيص بعض منظمات الخدمات الخطية بالبيع. فعقد الإدارة يعد أحد طرق تخصيص الإدارة التي يمكن استخدامها لاعادة تأهيل هذه المنظمات ، بغية الوصول الى مستوى الربحية والأداء المقبول لجذب المشترين .

* قيام بعض الدول بتأميم بعض منظمات الخدمات الخطية التي يمتلكها الأجانب. إذ يتم دعوة هؤلاء الأجانب – الملاك السابقين – للاستمرار في إدارة المنظمات المؤممة . و يضمن عقد الإدارة في هذه الحالة استمرارية نقل المهارات

والمعارف إلي الدول المضيفة. ويسهل حصول الدولة على ما تحتاجه من تجهيزات وضمان تدفقها ، وزيادة درجة اتساق سياسات شركات الإدارة مع السياسات الحكومية الموضوعة.

دواعي قبول شركات الخدمات الخطية الدولية لعقد الإدارة :

يتيح عقد الإدارة لشركات الخدمات الخطية الدولية فرصا أرحب لاختراق الأسواق الجديدة ، و استغلال ما يتوافر بها من فرص تسويقية - مناسبة - غير مستغلة ، وذلك بأقل قدر من المخاطر المالية " حيث يوفر الملاك رأس المال اللازم للعمل ". كما يمكنها من الحصول على بعض المدخلات التي تحتاجها من الدول المضيفة التي تعمل بها . واستخدام العمالة الماهرة ، ومصادر المعلومات ، والمعارف المتوافرة لدى بعض ملاك المنظمات دون أن يترتب على ذلك أي أعباء مالية تلتزم بسدادها .

وعموما تتحدد دواعي قبول شركات الخدمات الخطية الدولية لعقود الإدارة فيما يلي :

* تجنب مخاطر فقد أو ضياع أصولها الرأسمالية في حالة المصادر أو التأميم ، والحصول علي المزايا والإعفاءات التي تمنح للمستثمرين الأجانب .
* زيادة حجم عملياتها ، ومن ثم زيادة ربحيتها . فقد تعمل شركة الإدارة كوكيل شراء لامداد الملاك باحتياجاتهم من المواد الخام، والمعدات ، والتجهيزات الأخرى مقابل عمولة تحصل عليها تعادل 5 ٪ من قيمة فاتورة الشراء . كما قد تقوم شركات الإدارة بالحصول علي مقابل (يتفق عليه بين طرفي التعاقد) نظير المساعدات الفنية التي تقدمها لملاك شركات الخدمات الخطية، والتي يتعلق بعضها بخدمات الإشراف ، والإمداد بالمعلومات عن أسعار المستلزمات، وأماكن التوريد ، وفحص الرسومات والخطط الهندسية . وتولد هذه الأعمال لشركات الإدارة أرباحا إضافية تحصل عليها منذ البداية بخلاف أجر الإدارة ، و تكون مخاطرها منخفضة، قياسا ببعض البدائل الأخرى التي يمكن استخدامها مثل الاستثمار المباشر .
* ارتفاع التكاليف الاستثمارية لشركة الخدمات الخطية الدولية نتيجة لتزايد التكاليف التى تتحملها (والمترتبة على استخدامها لترتيبات متعلقة بملكيتها لاستثمارات مالية ، أو أصول رأسمالية في الدول المضيفة التي تعمل بها . وكذلك انخفاض العائد علي استثماراتها . ففي هذه الحالة تفضل شركة الخدمات الخطية الدولية استخدام عقد الإدارة، حيث تنقل مديريها وخبرائها المحترفين دون رؤوس الأموال وتحصل علي عائد نظير ذلك .

* الرغبة في تكامل العمليات الدولية بين الشركة الأم والفروع التابعة لها في الدول المضيفة المختلفة من خلال تنسيق السياسات، حيث انه ليس من الضروري أن تكون السياسات لا مركزية . وفى الوقت ذاته فإن مركزية السياسات تفرضها طبيعة التكامل في الإنتاج ، والتسويق، وقرارات التمويل التي تتخذ بواسطة الشركة الأم، مثل تمويل البحوث والتطوير ، والتسعير وصولاً إلى أقل تكلفة للعمليات . وقد يتطلب الأمر أحياناً أن تكون البحوث والتطوير لا مركزية ،إلا أن التنسيق يكون ضرورياً في مجال الخدمات ، والمستويات الإدارية و الفنية .

* تدعيم رقابة الشركات الأم علي المنظمات التي لا تتملك النسبة الغالبة في استثماراتها .ويعتبر عقد الإدارة في هذه الحالة وسيلة لإدارة العمليات الدولية في دول مضيفة أخرى . خاصة تلك التي لا تتوافر لديها خبرات كافية لإدارة المنظمات التابعة لها بفاعلية.

عقود الادارة والتشغيل كمدخل لتدويل الأعمال :

محددات ومقومات استخدام عقود الإدارة والتشغيل :

يُعد عقد الإدارة أحد النماذج التعاقدية التي استخدمتها شركات الخدمات الخطية الدولية للعمل في الدول المضيفة . ويُعد أيضا بديلاً مناسباً لمعالجة المشكلات الخاصة بانخفاض كفاءة الإدارة ، وتلك المؤثرة علي الأنشطة والعمليات الإدارية جميعها .

ويوضح الجدول التالي مجالات المشكلات الإدارية التي تواجه منظمات الأعمال والبدائل العلاجية التي يمكن استخدامها:

جدول (6-3)
مجالات المشكلات الإدارية التى تواجه منظمات الأعمال والبدائل المختلفة التى يمكن استخدامها فى معالجتها

بدائل معالجة المشكلات الإدارية في منظمات الأعمال	مجالات المشكلات الإدارية فى منظمات الأعمال وبدائل علاجها						تعليق
	أمثلة لمشكلات تقوم المنظمات بعلاجها			أمثلة لمشكلات تحتاج إلى علاج دائم ومستمر			
	إنشاء مشروع أو مصنع جديد	مشكلات أسر التجهيز	مشكلات في عمليات التشغيل	عدم كفاءة الإدارة	تكنولوجيا ونظم وأجهزة تالفة	مشكلات صناعية	
1-خبراء إدارة.		**	**				مشكلات يمكن أن تقوم المنظمة بعلاجها
2-خبراء فنيين.	**		**				
3-مشروعات تسليم المفتاح							
4-تخفيض القيود الحكومية على المنظمة العامة.						**	مشكلات محددة ذات طبيعة جوهرية أكثر تحتاج إلى علاج دائم ومستمر
1- ترتيبات تكنولوجية.					**		
2- إدارة جديـــدة تابعـــة للمالك.				**			
5- عقد الإدارة.				**	*	*	مشكلات معقدة تحتاج إلى تغيير جوهرى فى الملكية و / أو المدخلات المستخدمة
6-التراخيص.				*	**	*	
7-الإيجار.				**	**	**	
8-المشروعات المشتركة.				**	**	**	
9-البيع.				**	**	**	

** هذا البديل يعتبر أفضل لمعالجة المشكلة.

* يمكن استخدام هذا البديل فى معالجة المشكلة.

و تعتمد فاعلية استخدام عقود الإدارة والتشغيل علي المقومات والمحددات التالية:

* ادراك ملاك منظمات الخدمات الخطية لإمكانية معالجة مشكلات انخفاض كفاءة الإدارة ، وتلك المؤثرة علي العمليات والأنشطة الإدارية جميعها ومن ثم نتائج الأعمال باستخدام عقد الإدارة. ومدى امتلاك شركات الإدارة للمهارات الإدارية والفنية المناسبة، واللازمة لمواجهة وحل المشكلات السابق بيانها. ولهذا يتم تحديد الأساليب العلاجية المناسبة ، والمقارنة بينها قبل تقرير استخدام عقد الإدارة .

* القبول السياسي لعقد الإدارة ، وطرحة للاستخدام من جانب صانعي ومتخذي القرارات الحكومية في الدولة المضيفة .

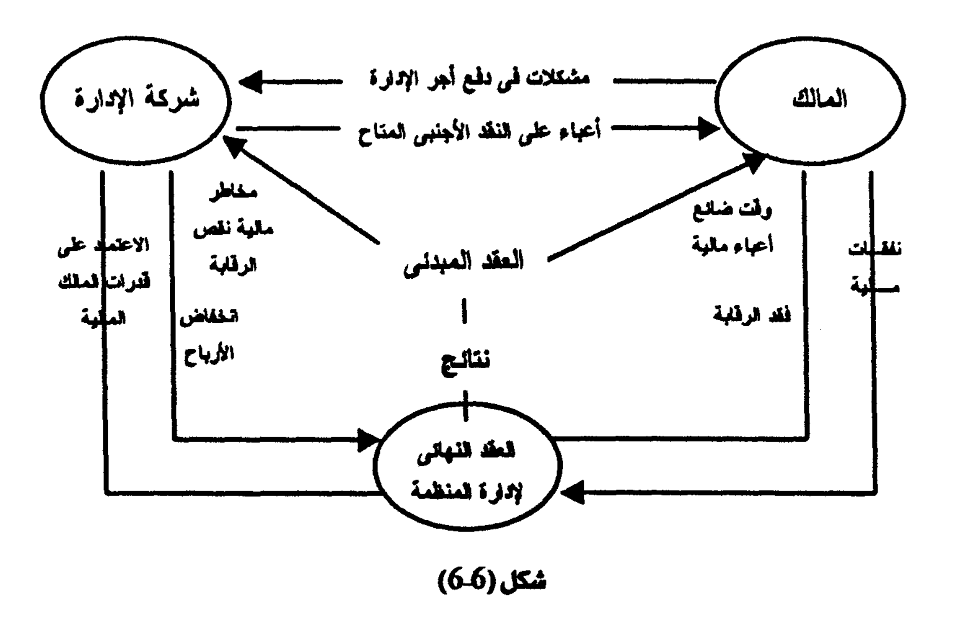
* توافر حد أدنى من الاستقرار في عناصر المناخ الاستثماري. وذلك لزيادة القدرة علي تحقيق الأرباح من استخدام عقد الإدارة .

* اقتناع ملاك منظمات الخدمات الخطية بمناسبة استخدام عقد الإدارة . وتحديد سلتطهم في توجيه السياسة العامة لمنظماتهم. وتفويض شركات الإدارة السلطة المناسبة لإدارة هذه المنظمات.

* ويؤدى هذا إلى زيادة قدرة ملاك منظمات الخدمات الخطية على معالجة أوجه انخفاض فاعلية الأنشطة الناتجة عن عدم توافر المديرين المهرة ، أو انخفاض كفاءة الإدارة ، أو عدم إحلال وتجديد المنظمات وتجهيزاتها ، أو عدم وجود تصميمات فعالة علي سبيل المثال.

عيوب عقد الإدارة والتشغيل للملاك ولشركات الإدارة :

يترتب استخدام عقد الإدارة مجموعة من العيوب لأطرافه يمكن توضيحها فى النموذج التالي ، وتتمثل أهم هذه العيوب فيما يلي:



شكل (6-6)

عيوب عقود الإدارة والتشغيل لكل من المالك وشركة الإدارة :

عيوب عقد الإدارة والتشغيل لشركات الإدارة:

تتمثل اهم هذه العيوب فيما يلي :

الاعتماد على الامكانات المالية لملاك منظمات التجارة الخطية في تمويل الاستثمارات الثابتة فى بداية فترة التعاقد مثل: شراء السفن والتجهيزات، والتأثيث و شراء المعدات. وكذلك الاعتماد على هذه الامكانات في حالة عدم كفاية التدفقات النقدية المحققة –أثناء التشغيل – لسداد أجر الإدارة، وتكلفة العمليات. ويرى المؤلف انه في حالة عدم قدرة بعض ملاك منظمات التجارة الخطية على تمويل استثماراتهم الثابتة، قد يتم الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة، ويشكل هذا عبئا علي ميزانية المنظمة، ومن ثم أرباحه ممثلة في فوائد الاقتراض

وسداد الأقساط. كما قد تلجأ بعض شركات الإدارة إلى إنهاء تعاقداتها الإدارية لعدم قدرة بعض الملاك على الوفاء باستثماراتهم الثابتة بذات التصميمات الموضوعية.

في حالة استخدام الأجر الثابت، فإن عقد الإدارة يؤدي إلى عدم مناسبة دخل شركات الإدارة مع معدلات الربحية المحققة، خاصة إذا تحققت أرباح عالية من عمليات التشغيل. فالأجر الثابت لا يتأثر بمقدار الأرباح المحققة في منظمات التجارة الخطية التي تديرها شركة الإدارة.

انخفاض نسبي في إمكانية قيام بعض شركات الإدارة بمراقبة التغيرات البيئية التي تحدث في الدول المضيفة التي تعمل بها مثال ذلك: عدم الاستقرار في القوانين الاقتصادية، خاصة ما يتعلق منها بحركة التجارة والتصدير، وظهور قوانين جديدة تقضي بعدم السماح باستيراد السلع التي لها بدائل محلية بذات المواصفات الموضوعة، والإجراءات الإدارية اللازمة لذلك، والتغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية وفي التعريفة الجمركية علي المستلزمات المستوردة. وإن كانت هذه القدرة تتوقف أيضا علي خبرات العمل السابقة في الدول المضيفة، وحجم المعلومات المتوافرة لدى هذه الشركات عن الأوضاع والظروف السائدة في هذه الدول.

عيوب عقد الإدارة والتشغيل لملاك منظمات التجارة الخطية:

تشمل أهم هذه العيوب ما يلي:

* صعوبة مراقبة أنشطة ونتائج الأعمال، حيث تحصل شركات الإدارة على كامل السلطة في الإدارة و التشغيل والمراقبة، دون تدخل الملاك في الإدارة اليومية لشركات الإدارة. هذا بالرغم من اشتراك الملاك في وضع السياسات العامة لمنظمات التجارة الخطية التي يمتلكونها.
* تحمل أجر الإدارة، بصرف النظر عن الربحية المحققة، أو انخفاض مستوى أداء شركات الإدارة التي تعاقدوا معها.
* يعتبر عقد الإدارة أكثر تكلفة بالنسبة لملاك منظمات التجارة الخطية قياساً ببعض البدائل الأخرى التي يمكن لهم استخدامها كالمشروعات المشتركة، عقود الإيجار، أو التراخيص.

محتوى عقود الإدارة والتشغيل :

وضع مركز الأمم المتحدة المعني بالشركات متعددة الجنسية نموذجًا لاتفاق عقود الإدارة والتشغيل، يهدف إلى مساعدة ملاك منظمات التجارة الخطية في الدول النامية في التفاوض على هذه البنود التعاقدية مع شركات الإدارة الدولية، لتشكل عقدًا مكتمل الجوانب. وتتمثل مكونات البنود التي يجب أن يتفاوض عليها طرفي عقد الإدارة فيما يلي.

تجهيز المنظمة :

يوضح هذا البند تعهدات المالك بتنفيذ المواصفات التي يتم الاتفاق عليها مع شركات الإدارة. ويتم في هذه المرحلة تحديد حجم المنظمة، وطاقتها الإنتاجية والتشغيلية، ومستلزمات الإنتاج ...... وغيرها. كما يتضمن أيضًا كافة التجهيزات اللازمة للتشغيل للأغراض الخدمية.

ولتحقيق ما سبق، يستخدم المالك- على نفقته الخاصة- المهندسين، والمقاولين، ومهندسي الديكور وغيرهم من الاستشاريين بعد موافقة شركة الإدارة عليهم، إضافة إلى موافقة طرفي التعاقد المسبقة على كافة التصميمات، أو أي تعديلات بها قبل مباشرة العمل.

وتقدم شركة الإدارة المساعدة الفنية اللازمة للمالك في هذا الشأن، ويتضمن ذلك ما يلي:

* وضع التصميمات الهندسية للمنظمة، والتجهيزات الآلية الخاصة بمعدات الإنتاج والتشغيل وغيرها من معدات مُستخدمة.
* الفحص الهندسي المعماري، وفحص التصميمات الموضوعة متضمنًا فحص الخطط والمواصفات التمهيدية والنهائية.
* فحص التصميمات الهندسية والميكانيكية.
* تقديم التوصيات المتعلقة بالتصميمات الداخلية، والديكور، والمشتريات، والتركيبات، وإمدادات التشغيل، وجدولة زيارات مفتشي شركة الإدارة،

* تقديم المساعدة والنصيحة فيما يتعلق بتركيب التجهيزات الآلية والمعدات الميكانيكية، ووسائل الإنارة و التهوية، والتكييفات، وغيرها من مستلزمات قابلة للاستهلاك.

إضافة لما سبق، يقوم مالك منظمة الخدمات الخطية ومستشاروه بإجراء الفحوصات اللازمة للخطط، والمواصفات المتعلقة بأدوات ومستلزمات الإنتاج، وأية معدات أخرى مستخدمة.

خدمات ما قبل الافتتاح :

يوضح هذا البند الأعمال التي يجب أن تقوم بها شركة الإدارة لتشغيل المنظمة، وتتضمن ما يلي:

* اختيار وتعيين وتدريب و توجيه العمالة في المراحل الأولى للتشغيل.
* القيام بالحملات الترويجية للمنظمة على المستوي المحلي والدولي، وإعداد برامج ترويجية أخرى مماثلة لجذب العملاء والمستهلكين.
* التفاوض علي عقود الإيجار، والتراخيص، وعقود الاستغلال وعقود الاستخدام والتوريد.
* اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على كافة التراخيص اللازمة لتشغيل المنظمة، والتسهيلات المتعلقة به.
* شراء المستلزمات الورقية، ومواد التنظيف ، والمواد الاستهلاكية.
* القيام بكل ما يلزم لافتتاح المنظمة بشكل لائق دون تحديد أو حصر، و إجراء الترتيبات اللازمة للاحتفال الرسمي للمنظمة.

وعادة ما يقوم المالك بدفع المصروفات اللازمة جميعها لمباشرة وتنفيذ الخدمات السابقة، ولا تتكبد شركة الإدارة أي تكاليف دون موافقة المالك المسبقه عليها. كما تقدم شركة الإدارة للمالك حسابًا عن كافة المصروفات التي أنفقت على هذا البند خلال أربعة أشهر من تاريخ افتتاح المنظمة.

الافتتاح الرسمي لمنظمة الخدمات الخطية :

حيث يتفق الطرفـان على تـاريخ الافتتـاح الرسمـي للمنظمـة، والـذي تحـدده شركة الإدارة بعد تأكدها مـن اكتمـال أعمـال التجهيز، وأن أدوات ومستلزمات التشغيل قد تم تركيبها، وبعد الحصول على التراخيص والتصاريح جميعها اللازمة للتشغيل.

فترة التعاقد وتجديد العقد :

يوضح هذا البند مدة التشغيل الأوليـة، وهي تـتراوح بـين 8 إلى 25سنة. كما يوضح هذا البند إمكانية تمديد الفترة الأصليـة للتعـاقد لفـترة أو فـترات إضافيـة تاليـة، مع تحديد مـدة وعدد فترات التمديد التي عادة ما تكون بموافقـة طرفي التعـاقد. حيث تقوم شركة الإدارة بأخطار المالك بطلب تجديد العقد، وذلـك قبل انتـهاء المـدة الأصليـة بفترة مناسبة يتفق عليها بين طرفي التعاقد.

تشغيل منظمة الخدمات الخطية وواجبات شركات الإدارة :

تعين شركة الإدارة بموجب العقد كمدير يقوم بإدارة المنظمة وتشغيلها خـلال فـترة التعـاقد الأصليـة، وأي تمديـد إضـافي لهـا. ولشـركة الإدارة وحدهـا سـلطة الرقابـة والتقدير الشخصي في تشغيل المنظمة وتوجيه عملياتها. وتشمل هـذه السلطة تحديـدا سياسـات القـوى العاملـة، والسياسـات الماليــة. بالإضافــة إلى السياســات التســويقية والإنتاجيـة. وكذلــك اتخــاذ الإجـراءات الخاصــة بالـترويج للمنظمــة محليًـا ودوليًـا، باعتبارهـا أحـد المنظمـات التابعـة لشـركة الإدارة.كمـا يحـدد هـذا البنـد واجـب شـركة الإدارة والتي تتعلق بما يلي:

* تشغيل المنظمة بما يمـاثل مستويات التشـغيل العاليـة والإبقـاء على هـذا المستوى التشغيلي العالمي.
* التأمين علي العاملين، والمنظمة، وتجهيزاتـها، ضـد المخاطر المحتملـة لـدى شـركات التأمين المتخصصــة. و يتحمـل مـالك المنظمـة نفقـات التـأمين خـلال فـترة الإنشاء والتجهيز وإعداد المنظمة للافتتاح. بينما تخصـم هـذه النفقـات بعـد الافتتـاح مـن إيرادات التشغيل المحققة. ويجوز لشركة الإدارة بناء- علي طلب المـالك- أن تخفض

تكاليف التأمين من خلال الاشتراك مع الشركة الأم والفروع التابعة لها، ببوالص تأمين شاملة مشتركة.

* وضع قواعد التعيين، والتدريب، والإشراف، والترقية، والنقل، والاستغناء عن العاملين.

* الإشراف على وضع نظم الحسابات وتسجيلها. وهنا تمسك شركة الإدارة لحساب المالك دفاتر حسابات كاملة وملائمة، وسجلات أخرى تعكس نتائج تشغيل المنظمة وتكون هذه السجلات والدفاتر بحيازة شركة الإدارة ويجوز إطلاع المالك أو ممثليه عليها في كافة الأوقات المناسبة، بعد إخطار شركة الإدارة ، وذلك بغرض التفتيش والمراجعة .

* وضع نظم أداء الخدمات الكتابية، متضمنة جداول المرتبات والإشراف عليها.

* بحث شكاوى العملاء نحو الخدمات والتسهيلات المقدمة.

* شراء جميع المستلزمات اللازمة للتشغيل.

* الإعلان عن المنظمة وخدماتها كجزء من خدمات مجموعة المنظمات التي تتملكها شركة الإدارة، أو تؤجرها، أو تديرها في الخارج.

* جمع الأموال واجبة السداد لمنظمة الخدمات الخطية.

* توفير مخصصات الصيانة والإحلال والتجديد. وتخصم هذه المخصصات على أقساط شهريه من الدخل الإجمالي عند احتساب ربح التشغيل الإجمالي، كي يتم استبدال الأثاث والمعدات، وتجمع هذه المبالغ في حساب لعمليات الإحلال. أما فيما يتعلق بالإصلاحات والصيانة والتحسينات الرأسمالية يتم تمويلها من رأس المال العامل، الذي يقدمه المالك قبل الافتتاح وأثناء الافتتاح، (يودع هذا المبلغ في حساب يحمل اسم المالك، وفي بنك يختاره، ويوافق عليه المدير). كما يجوز للمالك أيضاً إجراء مثل هذه الإصلاحات والتحسينات على نفقته الخاصة إذا كان المبلغ المطلوب كبيراً.

علاقة شركة الإدارة بالمالك :

عندما تمارس شركة الإدارة نشاطها التشغيلي والإنتـاجى، فإنـها تتصـرف كوكيل للمـالك ونيابـة عنـه وليس كشـريك لـه، وذلـك في كافـة تعاملاتـها مـع الجـهات جميعها. وأي التزامات مالية تنشأ نتيجة ذلك تكون لازمة للمـالك وحـده. حيث تعمـل شركة الإدارة في تأدية واجباتها خلال مدة التشـغيل والإنتـاج فقـط لحساب المـالك الـذي يتحمل وحده كافة النفقات التي يتكبدها المدير في تأدية واجباتـه. هذا مـع ملاحظـة أن كافة موظفي المنظمة يعتبرون موظفين لدى المالك، وليس لدي شركة الإدارة.

إضافة لما سبق، يقـوم مـالك المنظمـة ومستشاريه بإجراء الفحوصات اللازمـة للخطط والمواصفات المتعلقة بالمعدات والتجهيزات الآلية، والميكانيكية المستخدمة.

أتعاب شركة الإدارة :

يدفع المالك أتعابا إلى شركة الإدارة عن كل سنة، لقـاء الخدمـات الـتي تقدمـها في الإدارة والتشغيل. ويتحدد أجر الإدارة بإحدى الطرق التالية:

* أجور أساسية، وجرى العرف أن تحسب كنسبة مـن صـافي إيـرادات التشـغيل (3٪ إلى 5٪ من صافي الإيرادات).

* أجور محفزة، و جرى العرف أن تحسب كنسـبة مـن صـافي أربـاح التشـغيل (10٪ إلى 25٪ من صافي أرباح التشغيل).

* أجور أساسية بالإضافة إلى أجور محفزة.

الضرائب و الرسوم :

يقـوم المـالك بسـداد كافـة الضرائـب والرسـوم علـى الأمـوال المنقولـة وضرائـب الدخل، وكذلك أي ضرائب مفروضة علـى منظمـة الخدمـات الخطيـة. وفي حالـة تخلـف المالك عن الدفع تقـوم شـركة الإدارة بسـدادها خصمًا مـن حسـاب المـالك. ويحـق للمـالك الاعتراض على صحة تلك الضرائب والرسوم، بما لا يمس حقوق شركة الإدارة.

استعمال اسم شركة الإدارة :

يجيز هذا البند للمالك استخدام اسم شركة الإدارة، أو أى علامة تجارية، أو رموز أو إشارات، أو شعارات أو خصائص مميزة لها بعد توقيع العقد مع الشركة. أما في حالة إلغاء العقد فلا يمكن للمالك استخدام اسم الشركة المديرة أو إشارتها.

فض المنازعات :

يوضح هذا البند الأسلوب الذي سيتم استخدامه من جانب الأطراف المتعاقدة لفض المنازعات التي قد تنشأ بينهم. حيث يتضمن هذا البند ما يلي :

* تحديدا للأسباب المؤدية إلى وجود منازعات بين الأطراف المتعاقدة.
* تحديدا للأسلوب الذى سيستخدم في فض المنازعات، ويقضي هذا بضرورة استخدام الطرق الودية أولا، وفي حالة فشلها يتم اللجوء إلى التحكيم.
* القانون الواجب تطبيقه لفض المنازعات.
* المحكمة المختصة بنظر النزاع.
* كيفية اختيار المحكمين. وغالبا ما يقوم كل طرف باختيار محكم عنه، على ان يقوم الطرفان باختيار محكم ثالث يرأس هيئة التحكيم. هذا مع تحديد الشروط الواجب توافرها في رئيس هيئة التحكيم، كأن يكون خبيرا في موضوع النزاع وفى مجال الصناعة، وأن يكون على علاقة دبلوماسية طيبة بدولتي طرفي النزاع.
* الأسلوب المتبع في توزيع نفقات التحكيم، من حيث تحمل كل طرف لنفقات وأتعاب محكمه، وتحمل الطرفين لنفقات وأتعاب رئيس هيئة التحكيم، أو تحمل الطرف الخاسر لكافة مصروفات وأتعاب هيئة التحكيم.

ويقضي هذا البند أيضا بضرورة قيام الطرف المتضرر بإبلاغ الطرف الآخر بوجود خلاف مع تحديد أسبابه، و طلبه لفض الخلاف، ويتم ذلك خلال شهرين من تاريخ وقوع الخلاف.

والخلاصة إذن أن: عقد الإدارة يعد أحد نماذج إدارة الأعمال الدولية، وأحد أساليب تخصيص الإدارة وقد تزايدت اتجاهات استخدام الإدارة المحترفة التي يوفرها العقد، منذ بداية الخمسينيات، بفعل تطور العلوم الإدارية بمجالاتها المختلفة والاستفادة منها، وتطويعها لخدمة الإدارة.

وقد استخدمت عقود الإدارة في عديد من القطاعات الاقتصادية، ولاقت انتشارًا في عديد من الصناعات، حيث إمكانية استخدام المديرين والخبراء المحترفين، والاستفادة من الجهود الترويجية المبذولة ومن اسم الشركة المديرة في الترويج. وكذلك الاستفادة من الشهرة السوقية العالمية، ومن المعونات الفنية المقدمة، وإمكانية دخول الأسواق الضيقة بأقل قدر من التكلفة.

ورغم المزايا السابقة، يحمل عقد الإدارة مجموعة من العيوب. فشركات الإدارة تعتمد على الإمكانات المالية للملاك في بداية فترة التعاقد، وتشعر بعدم مناسبة دخلها مع مستوى الربحية المحقق في حالة استخدام الأجر الثابت. كما يتحمل ملاك منظمات التجارة الخطية أجر الإدارة، بصرف النظر عن مستوى ربحية، وأداء شركات الإدارة التي تعاقدوا معها. إضافة إلى أن حصول شركات الإدارة على السلطة الكاملة في الإدارة والتشغيل، يضعف من دور بعض الملاك في مراقبة أنشطة ونتائج الأعمال.

ولهذا ففاعلية استخدام عقد الإدارة تعتمد على مجموعة من المقومات والمحددات، من أهمها إدراك واقتناع ملاك منظمات التجارة الخطية بإمكانية معالجة مشكلاتهم باستخدام عقد الإدارة، والقبول السياسي لهذا الأسلوب التعاقدي وطرحه للاستخدام من جانب صانعي القرارات الحكومية. وكذلك توافر حد أدنى من الاستقرار في عناصر المناخ الاستثماري.

وتؤكد مراجعة نظم الإدارة البديلة على أهمية وشمولية الخدمات التي يقدمها عقد الإدارة وبما يفوق ما يقدمه أي أسلوب آخر بديل . ويدعو هذا إلى البحث عن مجموعة العوامل المؤثرة في هيكل العقد، من حيث أهمية تحديد أهداف أطراف التعاقد، وتقدير التكلفة المباشرة للتعاقد، واختيار شركات وفريق الإدارة في ضوء مجموعة معايير محددة، وكتابة مسودة العقد، ويمثل هذا محور النقطة القادمة.

آليات إبرام عقود الإدارة والتشغيل :

يُعد عقد الإدارة أحد الأساليب التعاقدية المناسبة، والمقبولة دوليا، والتى يمكن من خلالها إدارة منظمات التجارة الخطية. وبرغم التطبيقات الواسعة لهذه العقود، إلا أن محتويات ترتيب الإدارة تختلف من عقد لآخر، ومن شركة إدارة لأخرى، ومن منظمة خطية لأخرى. كما أن هناك اختلافا فى دواعي الاستخدام من جانب أطراف العقد.

وإدراك ملاك منظمات التجارة الخطية للتشابهات والفروق بين الأساليب المختلفة للإدارة والتشغيل، والحالات الداعية لاستخدام كل منها، يساعدهم في اختيار الأسلوب المناسب لطبيعة مشكلاتهم ونقاط ضعفهم، ومن ثم تقرير مدى فاعلية استخدام عقود الإدارة، وبيان نطاق المدخلات اللازمة لمعالجتها. ويساعدهم ذلك أيضا فى تحديد أهدافهم، وتطويرها، والتفاوض عليها بما يؤدي إلى رضاء الطرفين كليهما. وزيادة درجات الاتساق بين هذه الأهداف، والتغلب على ما قد ينشأ حولها من مشكلات. ويعد ما سبق أساسا للتفاوض على حدود العلاقة التى ستنشأ بين الأطراف المتعاقدة.

وفى النقاط التالية يلقى المؤلف الضوء على آليات إبرام عقود الإدارة، وذلك على النحو التالي :

تصنيف عقود الإدارة والتشغيل :

يتولى- فى العقد الإداري- مديرون محترفون، ومشغولون إدارة وتشغيل منظمات خدمات خطية أخرى نيابة عن ملاكها، ولحساب هؤلاء الملاك، ويحصلون على أجر نظير ذلك. ويستزيد ملاك المنظمات الخطية بهذا من القدرات والخبرات الإدارية والفنية المتوافرة لدى شركات الإدارة. وكذلك معالجة ما بمنظماتهم من اختلالات مؤثرة سلبًا على كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية والإنتاجية.

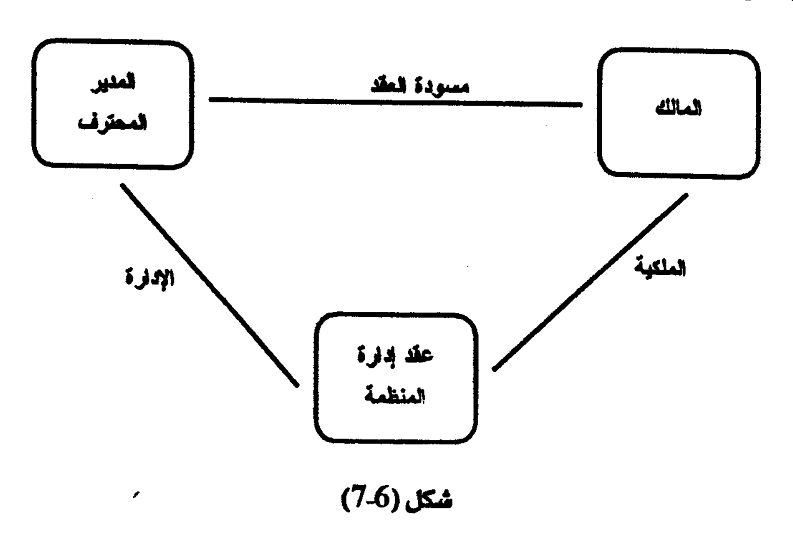
وتقسم عقود الإدارة والتشغيل طبقا للعديد من التقسيمات. فمن حيث توقيت التعاقد: قد يكون العقد بعد الإنشاء، وقد يكون قبل الإنشاء للحصول على بعض خدمات شركات الإدارة مثل:وضع التصميمات الفنية والترتيب الداخلى للمنظمة، و للخدمة والتجهيزات، وكذلك الإشراف عليها أثناء مراحلها التنفيذية.

ومن حيث نوعية العقد يمكن التمييز بين عقود تمتلك فيها شركات الإدارة نسبة من استثمارات منظمات التجارة الخطية التى تديرها، والعقود الصافية Pure، والعقود الموجودة مع تعاقدات أخرى، مثل : المساعدات الفنية، والإيجار، والمشروعات المشتركة.

أطراف عقد الإدارة والتشغيل :

يتضمن العقد ثلاثة أطراف يوضحهم الشكل التالي:

* **المالك** : وقد يكون فردا، أو منظمة منفردة أو مشتركة أيا كانت جنسية الشركاء.
* **المشغل أو المنتج القائم بالإدارة**: وقد يكون فردا أو شركة محلية أو دوليه محترفة ومتخصصة، تقدم خدمات الإدارة والتشغيل لملاك منظمات الخدمات الخطية فى دول مضيفة أخرى.
* **المنظمة أو"المنظمات موضع العقد"**:ولها شخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية ملاكها، ولهذا تعتبر طرفا ثالثا في عقد الإدارة. وتتفاوض شركات الإدارة في حالة منظمات الخدمات الخطية التابعة للدولة على شروط إضافية تعد بمثابة تعهدات حكومية مباشرة، مثال:إمكانية تحويل أرباحها للخارج، والسماح للعمالة الأجنبية بدخول البلاد، وحرية استيراد التجهيزات.



شكل (6-7)

أطراف عقد الإدارة والتشغيل :

تحديد الأهداف من عقد الإدارة والتشغيل:

تسعى جميع أطراف عقد الإدارة إلى تحقيق، وزيادة الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل والإنتاج. لأن ذلك يؤدي إلى تعظيم السيولة النقدية لدى ملاك منظمات التجارة الخطية، وحصولهم على عائد مناسب على استثماراتهم. كما يؤدي إلى حصول شركات الإدارة على عائدات مناسبة على استثمار قدراتهم الإدارية والفنية فى الإدارة و التشغيل البحرى، سواء كانت هذه العوائد فورية، مثال: أجر الإدارة، ومقابل خدمات المساعدة الفنية، أو أية خدمات مركزية أخرى إضافية. أو كانت العائدات مستهدفة فى الأجل الطويل، كزيادة التغلغل فى السوق العالمية، وبناء شبكة عالمية لأعمالهم.

ويتوقف نجاح عقد الإدارة – فى أحد الجوانب – على التحديد الواضح لهيكل أهداف الأطراف المتعاقدة، والتفاوض عليها. فذلك يبين مدى الاختلاف الموجود بين هذه الأهداف،

والدوافع الخاصة بكل طرف منهما، والتى يجب العمل على التوفيق بينها، والتغلب على المشكلات التى تنشأ حولها. ويساعد أيضا على تفهم أطراف العقد لطبيعة الأدوار المنتظرة من كل منها، وتوقعات الطرف الآخر عن هذه الدوار، وديناميكية العلاقة التى ستنشأ بينهما.

ويؤسس تحقيق الأهداف على مدى واقعية الخطط الموضوعة، وتحليل نتائج الإنتاج والتشغيل. وأي قصور يبديه أطراف العقد فى هذا الصدد سيؤثر سلبا على فاعلية تحقيق أهدافهم الموضوعة. وبهدف زيادة فاعلية تحقيق الأهداف، يقدم بعض الملاك مقترحاتهم

وتوصياتهم لزيادة وجودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة عمليات الإنتاج والتشغيل لتشمل تحديدا لبعض الموضوعات المتعلقة مثل ما يلي:

أ. نوعية الخدمة المقدمة، ومستوى جودتها.

ب. سبل زيادة المبيعات والحصة السوقية.

ج. أحقيـة المشغل في الإدارة دون تدخـل المـالك. والحـالات التـى تتطلـب موافقـة مسبقة من المالك.

ومن زاوية أخرى، قد يكون لدى عدد غير قليل من مـلاك منظمـات الخدمـات الخطيـة خاصـة ـ إذا كانوا تـابعين للدولـة – أهـداف سياسـية، واجتماعيـة يسـعون إلى تحقيقها مـن عقـد الإدارة ، مثـل : توظيـف العمالـة المحليـة ، وإنشـاء صناعـات أخـرى مكملة، والحفاظ على البيئة. كما قد تنخفض قدرة البعض الآخـر مـن مـلاك منظمـات الخدمـات الخطيـة علـى التحديـد الواضـح والدقيـق لأهدافـهم. ولهـذا يتـم الإسـتعانة بالخبراء، والمستشارين لمساعدتهم فيما يتعلق بالآتي:

أ. تحديـد المشكلات الإداريـة التـى تواجههم، وتحديـد أسـاليب العـلاج المناسـبة، وأفضل سبل التعاقد.

ب. بيان أثر تكلفة اسـتخدام عقـد الإدارة علـى الهيـاكل الماليـة لمنظمـات التجارة الخطية التى يمتلكونها.

ج. وضع الأهداف، وتخطيط سُبل زيادة فاعليـة إدارة منظمـات التجارة الخطيـة في نهاية فترة التعاقد.

د. تحديد المعايير التي يُسترشد بها عند اختيار شركات، وفريق الإدارة.

هـ. بيـان حـدود علاقاتـهم مـع شـركات الإدارة . وتحديـد الوظـائف الواجـب استخدامها لمعالجة المشكلات التشغيلية، ونقاط الضعف الموجودة.

و. تقييم المتغيرات البيئية، وبيان مـدى مناسبة قـدرات شـركات الإدارة المزمـع التعاقد معها مع طبيعة هذه المتغيرات.

تقدير التكلفة المباشرة التعاقد :

بعد تحديد الملاك لهيكل أهدافهم، يتـم تقديـر التكلفـة المباشـرة للتعـاقد فـى ضوء طبيعة ونطاق المشكلات ونقاط الضغط الموجودة، ومستوى كفـاءة شـركات الإدارة المقترح التعاقد معها، ومدى احترافها.

وتتمثل أهم دوافع الملاك من تقدير التكلفة المباشرة للتعاقد فيما يلي:

* تدبير الأموال اللازمة لأعمال ما قبل الافتتاح مثال: تكلفة تعيين وتدريب وتوجيه العمالة المقترح توظيفها، والترويج لمنظمة الخدمات الخطية، وتمويل مقترحات شركات الإدارة المتعلقة بالتصميمات والتجهيزات، والشروط والمواصفات التي تضعها هذه الشركات.

* الوفاء بالتكلفة المبدئية لعمليات الإنتاج والتشغيل في المراحل السابقة للافتتاح الرسمي، والوفاء بخسائر التشغيل فى حالة حدوثها. فالمالك يتحمل وحدة النتائج النهائية لتمويل هذه العمليات.

* التعرف على مقدرة شركات الإدارة على تحقيق إيرادات تفي بتكلفة ونفقات عمليات التشغيل.

وقبل التفاوض على بنود التكلفة المباشرة لعقد الإدارة، يأخذ الملاك في اعتبارهم ما يلى :

أ. مقدار الأرباح الإضافية التي ستحصل عليها شركات الإدارة عند قيامها بزيادة المبيعات، أو عند تخفيض تكلفة الإنتاج والعمليات.

ب. المخاطر البيئية المؤثرة على قرارات وربحية شركات الإدارة. فقد تقوم هذه الشركات بعدم العمل في الدول التي تتسم بمخاطر عالية، أو قد تطلب أجرا مرتفعا إذا وجدت فرصا استثمارية مربحة لهم ولشركاتهم الأم.

ج. القوى البيئية الدافعة، وتعزز هذه القوى من الموقف التفاوضي لملاك منظمات التجارة الخطية إزاء شركات الإدارة. ومن أمثلة هذه القوى إمكانية الاستغلال المربح للفرص التسويقية المتاحة، وإمكانية قيام شركاتها الأم بمراقبة جودة عملياتها الإنتاجية، وسياسات الدولة المشجعة للاستثمارات الأجنبية. وكذلك المتغيرات السياسية والاقتصادية الإيجابية للدول المضيفة.

وبعد اتفاق الأطراف المتعاقدة على حدود الإنفاق والتكلفة المباشرة للتعاقد ويتم تحديد السجلات المالية اللازمة.

اختيار شركات الإدارة و التعاقد معها :

يعتمـد مـلاك منظمـات التجارة الخطيــة علــى مجموعــة مــن المعايــير عنــد اختيارهم لشركات الإدارة، ويتمثل أهمها فيما يلى :

أ. الخبرات الدولية السابقة، ومدى ريادتها فى السوق العالمية.

ب.الانتماء للصناعة نفسها.

ج.الشهرة السوقية.

د. القدرات الإدارية والفنية.

هـ. إمكانات البحث و التطوير، و القدرة على الارتقاء بمستوى الجودة.

و. مــدى نجــاح عمليــات الإنتــاج والتشــغيل فــى تحقيــق عــائد مرتفــع علــى الاستثمارات.

وتوافـر المؤشـرات السـابقة لـه أهميـة بالغـة لـملاك منظمـات التجارة الخطيــة، وتفوق أحيانا أهمية التكلفة المباشـرة الـتي يتحملونـها، وبنـاءً علـى هـذه المعايـير، يقـوم الملاك بتحديـد الأسلوب المناسب للتعـاقد مـع شـركات الإدارة، ويـأخذ هـذا أحـد الصـور التالية:

أ. التعـاقد المباشـر مـع الشـركات الرائـدة في مجـال الصناعيـة والمعروفـة للمـــلاك لسابق خبرات العمل معها.

ب.العطاءات، وذلـك بنشـر إعـلان عـن فـرص التعـاقد يتضمـن رغبـات وشـروط الملاك، بما يضمـن إيجـاد حـد أقصـى مـن المشـاركة والمنافسـة علـى المسـتويين المحلي والدولي.

وعلى النطاق الــدولي ينظـر المـلاك إلى عوامـل الجـذب الـتي تتمتـع بـها دولهـم، ومدى تناسبها مع رغبات وطموحات شركات الإدارة.

فقـد لا تتوافـر فـرص للاختيـار والمفاضلـة نتيجـة لتنـافس عــدد قليــل مــن شـركات الإدارة الـتي تسـتطيع توفـير الخدمــات الإداريــة. ولهــذا يفضّــل بعــض المــلاك استخدام أسلوب التعاقد المباشر.

اختيار فريق الإدارة وكتابة مسودة العقد :

كما ذكرنا من قبل، تعمل شركات الإدارة بأسماء ملاك منظمات التجارة الخطية، ونيابة عنهم، حيث تبرم جميع عقود التوظيف بأسماء الملاك. وتتوقف فاعلية استخدام الملاك لعقود الإدارة في أحد الجوانب على مدى الكفاءة التى تباشرها الأطراف المتعاقدة في اختيار المديرين حال توقيع العقد. ويأخذ ذلك أحد الأساليب التالية:

* الاختيار من بين المديرين التابعين لشركات الإدارة، وبين أولئك التابعين للملاك. ويشترط بعض الملاك عدم الاستعانة بمديرين من خارج منظماتهم، إلا في الحالات التي تتطلب وجود متخصصين محترفين لا يتوافرون لديهم.

* التعاقد المباشر مع المديرين وفقاً للمتطلبات اللازمة لأداء الوظائف المختلفة. ولهذا، فالكفاءة نظام المعلومات المتوافرة لدى الأطراف المتعاقدة عن المعروض من أطقم الإدارة في مستوياتها الإدارية المختلفة- تكون ذات أثر فاعل في عمليات الاختيار في هذه الحالة.

* الاستعانة بالمديرين التابعين لشركات الإدارة الأم، أو أحد فروعها التابعة.

وفي الحالتين الأولى، والثالثة فغالبا ما يشغل المديرون التابعون لشركات الإدارة المواقع التنظيمية التي تمكنهم من مباشرة السلطة، والرقابة علي المديرين الآخرين غير التابعين لهم في مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة. وتتوقف فاعلية استخدام ملاك منظمات التجارة الخطية لعقد الإدارة – في هذه الحالة – علي كفاءة نظم، وعمليات الاتصال، ومقدار التفاعل القائم بين المديرين التابعين لشركات الإدارة مع نظرائهم في المستويات التنظيمية الأدنى.

يلي ذلك كتابة مسودة العقد، التي تعد أساسا للتفاوض بين الأطراف المتعاقدة. وهنا يمكن التفرقة بين القطاعين الصناعي والخدمي. ففي قطاع الخدمات تقوم شركات الإدارة بكتابة مسودة العقد. بينما في القطاع الصناعي قد لا تكون شركات الإدارة بالضرورة من الصناعة نفسها. لذلك يقوم الملاك بكتابة مسودة العقد بناء علي التحليلات، والمؤشرات المسبقة التي قاموا بوضعها.

والخلاصة إذن أن التعاقد على عقود الإدارة قد يتم عند بداية التفكير في إنشاء المنظمة وإعداد دراسة جدواها. كما يمكن إتمام التعاقد بعد الإنشاء. وقد تكون عقود الإدارة صافية ، أو مشتركة مع تعاقدات أخرى ، وقد تقوم شركات الإدارة بتملك نسبة من الاستثمارات المالية بالمنظمة.

وطبقاً للمشكلات و نقاط الضعف، والأهداف، والتكلفة المباشرة للتعاقد يحدد الملاك معاييرهم في اختيار شركات الإدارة. ومن ثمّ يحددون أساليب التعاقد معها. وقد يتم ذلك بالتعاقد المباشر، أو باستخدام المزايدات الدولية والإعلان عن فرصة التعاقد. يلي ذلك تحديدنا لسبل اختيار وتشكيل أطقم الإدارة في مستوياتها المختلفة، وكتابة مسودة العقد

يضاف لما سبق أن فاعلية العقد الإداري تتوقف علي نتائج المفاوضات التي تباشرها الأطراف المتعاقدة، والتي يتحدد في ضوئها حدود العلاقة التي ستنشأ بينهم في ظل التعاقد،و يمثل هذا محور النقطة القادمة.

حدود العلاقة بين الملاك والمديرين المحترفين في عقود الإدارة والتشغيل :

تتنوع شروط ومحتوى اتفاق عقد الإدارة بين الدول، والقطاعات الإنتاجية، وداخل القطاع الواحد، و كذلك تتنوع من عقد لآخر، ومن شركة إدارة لأخرى، ومن منظمة لأخرى. ولهذا تتفاوض الأطراف المتعاقدة على بعض الشروط التعاقدية أثناء التخطيط للعقد الإداري، لتحديد حدود العلاقة بينهم. سيتم تناولها في النقاط التالية:

طرق دفع أجور الإدارة :

تتعدد وتختلف الطرق التي يمكن من خلالها دفع أجور الإدارة. ويعتمد استخدام أية طريقة منها على نتائج المفاوضات بين الأطراف المتعاقدة. فأجر الإدارة قد يكون أساسيا، أو أجرا محفزا يعطي لشركات الإدارة عند قيامها بتحقيق أحد أو بعض ما يلي:

(أ) الأهداف التعاقدية للملاك. (ب) نتائج التشغيل المستهدفة. (ج) تميز الأداء. (د) زيادة الإيرادات أو الربحية، و(هـ) الصيانة المستمرة للمباني وملحقاتها، والتجهيزات.

وقد يكون أجر الإدارة مزيجًا من الطريقتين السابقتين. كما قد يكون الأجر ثابتـًا، أو متغيرًا طبقًا لتغير نتائج التشغيل.

إضافة لذلك، تحصل بعض شركات الإدارة علي عمولات نظير قيامها بتسويق المنتجات والخدمات، أو شراء التجهيزات، أو القيام بأعمال إضافية تتعلق بممارساتها الإدارية داخل المنظمات التي تديرها.

وتتمثل أكثر الطرق شيوعًا في حساب أجر الإدارة فيما يلي:

طريقة الأجر السنوي الثابت :

حيث يدفع المالك مبلغًا سنويا ثابتـًا لشركة الإدارة، يتم حسابه على أساس إجمالي إيرادات التشغيل، أو إجمالي الأرباح، أو وفقا لأي معيار آخر يتفق عليه طرفـًا التعاقد.

و تمتاز هذه الطريقة بما يلي:

أ. ثبات عائد شركة الإدارة، وتدني مخاطر انخفاض دخلها، إضافة إلي تغطية تكلفة التعاقد التى تتحملها، وتحقيق الأرباح.

ب.إمكانية زيادة العائد الذي يحققه المالك في حالة انخفاض تكلفة التعاقد التي يتحملها، وتزايد الإيرادات المحققة. حيث ثبات الأجر الذي تحصل عليه شركة الإدارة.كما تنخفض تكلفة هذه الطريقة-من وجهة نظر المالك-قياسا بتكلفة أية طريقة أخرى لدفع الأجور.

ويعاب على هذه الطريقة ما يلي:

أ. لا تناسب أحيانا حكومات بعض الدول النامية، التي قد تلجأ إلي تخفيض الأجر الثابت لشركات الإدارة، في حالة زيادة الأرباح غير المباشرة التي تحققها والناتجة عن القيام بالإشراف، وتوريد التجهيزات، ومستلزمات الإنتاج، والقيام بأية أعمال إضافية أخرى.

ب.عدم ضمان المالك فاعلية أداء شركة الإدارة التي تحصل علي الأجـر الثـابت، بغض النظر عن نتائج عمليات التشـغيل. فقـد تقيـد شـركة الإدارة حجـم الأربـاح المحققـة، في الوقـت الـذي يمكـن أن "تحقـق فيـه مسـتويات ربحيـة اعلى" لو كانت تحصل على أجرها كنسبة مئوية من الأرباح .

طريقة الأجر الثابت مضاف إليه تكلفة شركة الإدارة:

حيث يدفع المالك مبلغاً سنوياً ثابتاً لشركة الإدارة يفوق ما تتحمله من تكلفة مباشرة للتعاقد. ويعتمد قبول شركة الإدارة لهذه الطريقة على توقعاتها بشأن المخاطر الدولية، والمنافسة المحتملة من المؤسسات الموجودة في الدول المضيفة التي تعمل بها، والقيود التي قد تفرض علي مديريها.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تساعد المالك على تخفيض أجر الإدارة، إذا أمكن له تحديد التكلفة الثابتة لعقد الإدارة بدقة، و تخفيضها إلي أدنى حد لها.

و لكن يعاب عليها ما يلي:

أ- انخفاض كفاءة أداء شركة الإدارة، لاحتمال تركيزها علي سبل تحقيق الربحية في الأجل القصير، دون تركيز مماثل في الأجلين:الطويل والمتوسط. فالفترات القصيرة تؤدي إلي تحقيق أرباح لشركات الإدارة. ممثلة في الأجر السنوي، وأجور المديرين التابعين للشركة الأم، و مقابل التسهيلات إلى تقدمها - تساعدها في تخفيض ما تتحمله من تكلفة ثابتة.

ب- يؤدى اهتمام شركة الإدارة بالأرباح قصيرة الأجل إلي زيادة التكلفة المباشرة للتعاقد التي يتحملها مالك. نتيجة لمغالاة شركة الإدارة في العوائد التي تطلبها علي استثماراتها في منظمات التجارة الخطية التي تديرها.

طريقة الأجر كنسبة مئوية:

حيث يدفع المالك نسبة مئوية سنوية لشركة الإدارة، تحسب في حدود ما يلي:

أ. 5٪ من إجمالي إيرادات التشغيل.

ب. 20٪من إجمالي أرباح التشغيل.

ج. 3٪من اجمالي الإيرادات مضافة إليه 10٪ من اجمالي الأرباح.

د. نسبة من الوفر المحقق في العملات الأجنبية التي كانت مستخدمة في استيراد التجهيزات، أو نسبة من أي معيار آخر تتفق عليه الأطراف المتعاقدة.

ويعاب علي هذه الطريقة ما يلي:

أ. قد يؤدي احتساب نسبة الأجر-طبقا لأحد المعايير-إلي اهتمام شركة الإدارة بهذا المعيار فقط، مع إهمال المعايير التي لم يتم الاتفاق عليها. فعلى سبيل المثال احتساب الأجر كنسبة من إيرادات التشغيل قد يدفع شركة الإدارة إلي عدم الاهتمام بترشيد التكلفة لعدم ارتباطها بنسبة الأجر التي تحصل عليها .

ب. قد لا تحفز هذه الطريقة شركة الإدارة على زيادة كفاءة الخدمة التي تقدمها.

ج. قد تحد بعض الظروف البيئية مثل: وجود تدخلات حكومية في إدارة بعض منظمات التجارة الخطية ، وفي تحديد أسعار خدماتها-من قدرة شركة الإدارة على توليد معدلات ربحية مناسبة.

سلطات و التزامات شركة الإدارة تجاه ملاك منظمات التجارة الخطية :

تنظم عقود الإدارة ضمن بنودها التعاقدية نطاق دور شركات الإدارة، وسلطاتها، والتزاماتها ويتضح ذلك علي النحو التالي:

نطاق الإدارة :

يرتبط نطاق الإدارة بالأهداف والغايات النهائية التي تسعي أطراف التعاقد إلي تحقيقها. و كذلك بطبيعة الأعمال التي يجب أن تؤديها شركات الإدارة في نهاية فترة التعاقد. وبصفة عامة يتعلق النطاق الخاص بدور شركات الإدارة بإدارة الوظائف، وما تتضمنه من أنشطة فرعية.

ومن زاوية أخرى، فقد تحدث بعض المشكلات بين أطراف التعاقد (مثل: تنازع السلطات والاختصاصات) إذا أهملت عقود الإدارة تحديد الحدود الحقيقية

لنطاق الدور الذي ستؤديه هذه الشركات في الإنتاج والتشغيل. وقد يرجع أحيانـا إهمـال تحديد بعض العقود لهذا النطاق لسبب أو أكثر مما يلي:

أ. رغبـة بعــض شــركات الإدارة في الحصـول علـي سـلطة، ورقابـة أكـبر فـى مباشـرتها لوظائفـها الإداريـة. وعـدم إدراك البعـض الآخـر لنطـاق الـدور الذي تحتاج إليه لمباشرة أعمالها.

ب.عدم التحديد الدقيق لأهداف بعض الملاك، مما يؤثر على المحتـوي المناسب لنطاق دور شركات الإدارة، وكذلك سلطاتها والتزاماتها.

سلطات شركات الإدارة:

تتسع سلطة، ورقابة شركات الإدارة في منظمات التجارة الخطية بدرجـة أكـبر منها في القطاعات الإنتاجية الأخرى. كما تختلف وجهات نظر الأطـراف المتعـاقدة حـول مجالي السلطة، والرقابة التي يجب أن تفـوض لكـل منـهما. إذ يسـعى المـلاك إلى مراقبـة نتـائج أعمـال منظماتـهم. بينمـا تحـاول شـركات الإدارة الحصـول علـي كـامل السـلطة، والرقابـة علـي جميـع الأنشـطة والعمليات التشـغيلية، خاصـة إذا اعتمـد أجرهـا علـي مقدار الأرباح المحققة. وبصرف النظر عن هذا التعارض فإن العلاقات الجيـدة القائمـة بـين الأطـراف المتعـاقدة – في أحـد الجوانـب. تعتـبر " جـزءا مكمـلاً لنجـاح أي منظمـة خدمية ".

وعادة ما تفـوض شـركات الإدارة سـلطة الإدارة اليوميـة، أو السـلطات المناسـبة لمباشرة وظائفها في الإدارة والتشغيل، بما لا يـدع مجالا لانخفاض كفـاءة الأداء، خاصـة وأن المنافسـة، والتغـيرات الدوليـة الـتي حدثـت " أدت إلى ضــرورة قيــام مديــري المنظمــات بتطوير وتقديم خدمات علي مستوي أعلي من الجودة ".

وتحدد العقود الأعمال التي يجب أن تخضع للموافقــة المسـبقة مـن المـلاك قبـل أن تنفذهـا شـركات الإدارة بهـدف مراقبتـها، وزيـادة فاعليـة اسـتخدام مـهارات شـركات الإدارة،" وجمــع لفضــل الأفكــار الابتكاريــة لتطويــر مزايــا تنافسـية ناجحـة قياسـا بالمنظمات الفندقية المنافسة"، وتحقيق الربحية.

وبصفة عامة، تتضمن معظم عقود الإدارة تفويض شركات الإدارة السلطات المتعلقة بما يلي:

أ. مراقبة تنفيذ الأنشطة والعمليات بالاشتراك مع المالك، ووضع نظم وخرائط الرقابة. وتحدد العقود الأوقات التي يقوم فيها المالك بالرقابة، والدور الرقابي الذي يباشره كل طرف.

ب. مباشرة جميع الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية. ولشركة الإدارة الحق المطلق في تعيين المدير. غير أنه يجوز اعتراض المالك، أو السلطات الأمنية علي شخص بعينه.

ج. إعداد الخطط، و تصميم سبل أداء العمليات، ووضع البرامج الخاصة بضمان بقاء واستمرار خدمات المنظمة بذات جودة المنظمات التي تمتلكها، أو تديرها، أو تؤجرها شركات الإدارة.

د. مباشرة جميع الأنشطة التسويقية والترويج محليا ودوليا، باعتبار شركة الخدمات الخطية أحد منظمات المجموعة، واتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بذلك.

هـ- الرقابة والتقدير الشخصي في التشغيل، وتوجيه العمليات، مثال ذلك: تحديد سياسات التسويق، وسياسة الإنتاج، والتمويل، والاستثمار.

و- شراء التجهيزات. وتحدد العقود مدى إمكانية قيام شركات الإدارة بشراء المستلزمات من إحدى شركاتها التابعة، أو من مراكزها الرئيسية في حالة تنافسية أسعارها وشروطها، قياسا بتلك المتوافرة لدي مصادر التوريد الأخرى.

التزامات شركات الإدارة :

تتضمن هذه الالتزامات ما يلي:

أ- القيام بالجهود التسويقية اللازمة لزيادة الحصص البيعية، وضمان حد أدني من المبيعات، وزيادة النصيب السوقي من حجم وإيرادات السوق الدولية، مثال ذلك: إجراء الدراسات والبحوث التسويقية، والترويج للمنظمة ضمن البرامج المشتركة للشركة الأم وتحت أسمائها وعلاماتها التجارية.

ب- وضع الهيكل التنظيمي، والأشـراف علـى العـاملين جميعـهم وتوجيهـهم، والاستغناء عنهم، وطردهـم، واختيـار وتوظيـف لنسب الأفـراد، خاصــة في وظائف الإدارة العليا.

جـ- تقديم كافة الخدمات، والتسهيلات اللازمة لخدمة العملاء.

د- وضع نظم الرقابة، والإشراف علي الحسابات، وإعداد الموازنـات، وتقديمـها إلي المالك – خلال فترات تحددهـا العقـود – لاعتمادهـا، وإدخـال مـا يـراه مـن تعديلات عليها.

هـ- تحمل خسائر التشغيل، أو ترحيلـها لسنوات تاليـة في حالـة تحققها وفقـا لما تحدده شروط التعاقد.

و- احترام وتنفيذ القوانين المحلية الموضوعة.

ز- إدارة وتشغيل السفينة وفقا للمواصفات القياسية العالمية، والحفاظ على هـذا المستوى التشغيلي. وكذلـك تقديـم الخدمـات الاستشارية اللازمـة لمواجهـة و حل المشكلات، والخدمات المركزية، والتطوير المستمر لنمط الإدارة.

ح- الحصول على كافة التراخيص اللازمـة للتشـغيل والإدارة، والإبقـاء عليـها سارية المفعول حتى نهاية فترة التعاقد.

تعهدات الملاك :

يقدم بعض ملاك منظمات الخدمات الخطيـة في الـدول الناميـة مجموعـة مـن التسهيلات لشركات الإدارة، بغـرض زيـادة كفـاءة وفاعليـة نتـائج تشـغيل العمليـات والإنتاج، ومباشرة المديرين المحترفين لأنشطتهم.

كما تضع بعض شـركات الإدارة شـروطاً تتعلـق بحصولهـا علـى مسـاعدات وتسهيلات حكومية مباشرة في بعض الجوانب التي تحتاج إليـها، وتلعـب الخبرة السابقة لشركات الإدارة دورا مـهماً في هـذا المجال. فالشركات ذات الخبرات القليلـة في اسـتخدام عقود الإدارة تلجأ إلي طلب هذه المساعدات، على عكس الشركات ذات الخبرة.

وتعد شركات الإدارة موازنة نقدية تقديرية بتكلفة التسهيلات المقدمة إليهم من الملاك بهدف تحديد الدور الرقابي المطلوب لإدارة المنظمات للطرفين كليهما، وسداد مستحقات شركات الإدارة، وثمن التجهيزات التي تقدمها.

وبصفة عامة تتعلق بعض التسهيلات التي يقدمها الملاك لشركات الإدارة بالآتي:

* توفير البيانات و المعلومات.
* تدبير السكن، ووسائل الانتقال لمفتشي الشركات الأم.
* تسهيل الاتصال بالأجهزة الحكومية المعنية للحصول على الموافقات اللازمة مثل: الموافقة على عمل الأجانب داخل الدولة والموافقة علي تحويل الأرباح للخارج.
* تدبير جميع الأموال اللازمة لتشغيل والإنتاج، والوفاء بالديون المترتبة علي ذلك في حالة عدم وفاء الإيرادات المحققة، وتحمل المخاطر الناتجة عن ذلك. وكذلك تدبير الأموال اللازمة لدفع ثمن التجهيزات المستوردة، ومقابل الخدمات التي تقدمها شركة الإدارة كالإشراف، والمساعدة الفنية.
* فتح حسابات البنوك والاعتمادات المالية.
* إنهاء الإجراءات الجمركية للتجهيزات المستوردة.

نظم الاتصال بين الملاك و شركات الإدارة :

يرتب عقد الإدارة سلسلة من التقارير والمعلومات المتبادلة بين الأطراف المتعاقدة، والتي تعكس نظم الاتصال وفاعلية العلاقات القائمة بينهم. وتتعلق هذه التقارير ببعض المجالات التي تحددها العقود مثل: الجوانب الفنية لعمليات الإنتاج والتشغيل ، والتمويل والاستثمار ، وبرامج النمو والبقاء .

وتساعد بعض التقارير شركات الإدارة في الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها من ملاك المنظمات، أو من ممثليهم. كما يستهدف بتقارير أخري صنع قرارات تتعلق ببعض الموضوعات التي يتفق عليها بين الأطراف المتعاقدة، سواء أتم ذلك دون أخذ موافقة مسبقة أو بعد أخذ الموافقة المسبقة من الملاك أو ممثليهم.

فترة العقد و إنهاؤه :

لا يوجد مدى محدد يعتبر معياراً مناسباً لفترة عقد الإدارة.إذ تختلف الفترة باختلاف طبيعة النشاط الإنتاجي. فعقود إدارة القطاع الصناعي تمتد حتى خمس سنوات ، و تمتد في القطاع الزراعي من سبعة إلى اثني عشر عاما . بينما تكون عقود ادارة خدمات النقل البحرى أكثر طولا.

وتعتمد طول فترة عقود الإدارة في أحد الجوانب المفسرة لها على دوافع شركة الإدارة، والمتعلقة بعدم نقل مواردها التكنولوجية أو الفنية، والإدارية، وشهرتها التسويقية، إلا إذا كانت الفترة المتعاقد عليها مناسبة لها، وتسمح بالاعتماد على أفرادها التابعين، حتى يكونوا مدخلا أساسيا من مدخلات العمليات التشغيلية والإنتاجية.

كما تتضمن عقود الإدارة بنودا تتعلق بالأسباب الموجبة لإنهاء التعاقدات، ومن أهمها ما يلي:

أ. عدم وفاء أي طرف بالتزاماته، وتعهداته المحددة في العقد تجاه الطرف الآخر.

ب. عدم اتباع شركة الإدارة للقوانين المحلية الموضوعة.

ج. تحقيق خسائر متتالية، وعدم الوفاء بحصص الملاك في الأرباح، وعدم موافقتهم علي الميزانيات المقدمة لهم من شركات الإدارة.

د. اختلاف الأطراف المتعاقدة حول بعض البنود التعاقدية.

ويفضل بعض الملاك في كافة الأحوال السابقة، والأحوال التي تستدعي ذلك يفضلون إعادة التفاوض حول الشروط التعاقدية. وهذه عملية متأصلة في المعاملات الدولية، التي تأخذ في الحسبان كافة التغيرات البيئية، وتلك التغيرات التي لم يكن بالإمكان توقعها وقت إبرام العقد الأصلي، وكذلك عدم توقع جميع التغيرات خلال هذه الفترة.

التحكيم في منازعات عقود الإدارة والتشغيل :

غالبا ما يتم في العقود الدولية، وفي بداية فترة التعاقد-الاتفاق علي استخدام التحكيم لتسوية المنازعات، والخلل في العلاقات الذي قد ينشأ بين الأطراف المتعاقدة، ولا يتم ذلك إلا في حالة فشل الطرق الودية.

ونظرا لتعددية طرق تسوية المنازعات بين أطراف عقد الإدارة، ومحاولة كل طرف منهم أن تتم التسوية وفقا للتشريعات و القوانين السائدة في دولته-تنص معظم عقود الإدارة ضمن بنودها المتعلقة بالتحكيم على ما يلي:

* شروط التحكيم الذي تريده الأطراف المتعاقدة.
* القانون الواجب تطبيقه.
* تحديد مكان التحكيم، محليا أو دوليا.
* اختيار مركزا ليتم التحكيم عن طريقه. ويمكن التفرقة هنا بين الحالتين التاليتين:

أ. في حالة ملكية منظمة الخدمة الخطية للدولة، وإدارتها عن طريق مشغل أجنبي، فمن الشائع في هذه الحالة ان يتم التحكيم وفقا للأعراف الخاصة بتسوية منازعات الاستثمار بين الدول بعضها البعض (ICSID).او قد تستخدم قواعد وإجراءات الأمم المتحدة المتعلقة بقانون التجارة الدولية) UNCITRAL).

ب. في حالة ملكية منظمة الخدمة الخطية للقطاع الخاص، و إدارته عن طريق مشغل أجنبي، وفي هذه الحالة يتم التحكيم وفقا للقواعد والإجراءات الرسمية المتعلقة بغرفة التجارة الدولية.

تحديد عدد المحكمين، حيث يقوم كل من طرفي النزاع بتعيين محكّم عنه، ويقوم الطرفان معا باختيار محكم ثالث يرأس هيئة التحكيم. شريطة ألا يتبع دولة أي من طرفي النزاع.

ورغم ما يرتبه التحكيم من تكلفة لأطرافه، إلا ان اتفاقهم علي استخدامه يرتب تحديدا لبعض الشروط الإضافية، من أمثلتها ما يلي:

1- الشروط الواجب توافرها في رئيس هيئـة التحكيـم. كأن تكـون لـه خـبرة و درايـة كافية بمجال وموضوع النزاع، وأن تكـون دولتـه علي علاقـة دبلوماسـية بـدولـتي طرفي النزاع.

2- أسلوب توزيع نفقـات التحكيـم بـين الأطـراف المتعـاقدة قبـل المحكمـين، أو هيئـات التحكيم الدولية. ويمكن أن يتم ذلك وفقا لما يلي:

أ- ما تقرره المحكمة المختصة بنظر النزاع.

ب- قيام كل طرف بتحمل مصـاريف وأتعـاب محكميـه، علي أن يتحمـل الطـرف الخاسر نفقات رئيس هيئة التحكيم.

جـ- توزيع نفقات التحكيم مناصفة بين طرفي النزاع.

التدريـب :

يعد التدريب الفعال أحد المخرجات الهامة التي ينتظر ملاك منظمات الخدمـات الخطية تحققها من عقد الإدارة. حيث زيادة عالمية وتنافسية الصناعة.

أهداف التدريب :

يتسـم التدريـب بـالتواصل، وتعكس نتائجه النهائيـة ثلاثـة جوانـب، تتعلـق بمثلث الأداء العمليات الفندقيـة المتمثلـة في: مـهارات العمـل الأساسـية، وأداء الوظـائف، والخلفية المعرفية.

وبـهذا فـالتدريب لا يركـز بالكامل على تنميـة المـهارات، ولكنـه يتضمـن أيضـا معلومات.

ويرجى من التدريب تحقيق مجموعة أهداف، من أهمها ما يلي:

أ. توجيه العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

ب. مساعدة العاملين علي أداء وظائفهم بصورة فعالة.

ج. تـأهيل العـاملين الجـدد، وإعـادة تـأهيل العـاملين الحـاليين لمقابلـة تغـيرات وتطورات مستقبلية لمساعدتهم علي استيعاب النظـم والمعلومـات الـتي تنقلـها اليـهم شـركات الإدارة أثنـاء فـترة سـريان العقـد، والمحافظـة علـى اسـتمراريتها عند انتهاء فترة التعاقد.

د. إتاحة فرص أرحب لتنمية وتطوير قدرات العاملين.

هـ. إبلاغ العاملين بأية تغيرات تنظيمية جديدة متوقعة.

و. الاستبدال التدريجي للعمالة الأجنبية الموظفة في المنظمات موضع التعاقد ، وفق جدول زمني محدد .

ز. تعزيز برامج التحسين المستمر.

مزايا التدريب :

لتحقيق الأهداف السابقة تتفاوض بعض ملاك المنظمات مع شركات الإدارة علي شروط تعاقدية تتعلق بما يلي:

أ. قيام شركة الإدارة بوضع خطط وبرامج محددة لتدريب المديرين والفنيين المحليين في كافة المستويات التنظيمية ويهدف الملاك بذلك إمكانية تقييم هذه الخطط والبرامج، وبيان مدى فاعلية التدريب.

ب. مساهمة شركة الإدارة في البحث عن أساليب جديدة وتطويرها، لتقديم خدمات النقل البحرى، وإدارتها في الدول المضيفة التي تعمل بها، وتدريب المديرين والفنيين المحليين عليها.

ويستهدف الملاك بالشروط السابقة الاستفادة من مميزات التدريب، ومن أهمها ما يلي :

أ- زيادة معدلات التعلم، والارتقاء بمستوى الأداء المهني والفني للعاملين، وزيادة الفاعلية.

ب- الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، وكذلك جودة الأداء.

ج- تجنب ارتفاع معدلات دوران العمالة، وكذلك تجنب الأخطاء، والمشكلات التي تحدث، والتخفيف من حدتها.

د- زيادة الإنتاجية، حيث يشعر كل من العاملين والعملاء بالرضاء عما يقدم من سلع أو خدمات.

هـ- إتاحة فرص لرحب للترقي، وزيادة الأجور والمرتبات. فالتدريب يزيد من دافعية العاملين، ويزيد قدراتهم الإدراكية والإبتكارية، ويشعرهم بالرضاء الوظيفي.

دواعي التدريب و أهمية تقييمه :

تتضح الحاجة إلى ضرورة مباشرة برامج للتدريب في حالة انخفاض المبيعات، وكذلك فى حالة انخفاض إنتاجية وجودة الخدمات المنتجة، وارتفاع تكلفة إنتاجها وتقديمها.

وبرغم ما يتيحه التدريب من مزايا، إلا أن اقتناع الملاك بأهميته يظل عنصرا مؤثرا – ضمن عناصر أخرى – علي نجاح هذه البرامج،فذلك يحدد احتياجات وأهداف التدريب، وتطوير البرامج والوسائل التدريبية المستخدمة.

وتعد المتابعة والتقييم ذات أهمية بالغة لملاك منظمات الخدمات الخطية، إذ تبين لهم مدى مناسبة محتوى البرامج التدريبية لطبيعة العمليات والجوانب الفنية للعمل، فضلا عن إمكانية التعرف على الفرص التي يوفرها التدريب، مثال: تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وتكوين طبقة إدارية و فنية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية وقادرة علي تحقيق أهدافهم.

وفي ظل عقود الإدارة، قد تقوم شركات الإدارة بتوفير البرامج التدريبية، كما يمكن التعاقد مع شركات متخصصة ومحترفة للقيام بذلك.

وتستخدم العديد من الطرق التدريبية، فقد يتم التدريب داخل العمل، أو في الشركة الأم كأحد التسهيلات المقدمة من ملاك المنظمات، علي أنه يمكن التمييز بين " طرق أخرى للتدريب يمكن استخدامها مثل: لعب الأدوار وإلقاء المحاضرات، وإعداد البرامج التعليمية، ودراسة الحالات، والاستعانة بالتجارب والأمثلة العملية. هذا مع الاستعانة بمجموعة من الوسائل من بينها: " الشفافيات والشرائح، والأفلام وشرائط الفيديو، والكمبيوتر، والبروجيكتور".

التنبؤ بمستقبل عقود الإدارة والتشغيل فى الدول النامية:

أوضح تحليل تجربة عقود الإدارة فى بعض الدول النامية مجموعة من النتائج المؤثرة فى فاعلية هذه العقود:

* تلعب الخبرات السابقة لشركات الإدارة دورا كبيرا فى قيامها بتجميع وتوفير المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الاقتصادية السائدة.

* تتأثر أهداف شركات الإدارة بخبراتها وأهدافها السابقة، وخبرة شركات الإدارة الرائدة فى السوق، والعرف السائد فى الصناعة.

* يؤثر الاستقرار الاقتصادي على صناعة واتخاذ شركات الإدارة لقرارات الاستثمار فى أحد الدول النامية من عدمه.

* تتوقف طول فترة التعاقد على نوعية المشكلات والأهداف التي يسعى الملاك لتحقيقها، وبداية التشغيل المتوقعة للسفينة، ومدى مناسبة هذه الفترة لكلّ من الملاك وشركات الإدارة.

* أدى عدم تحميل شركات الإدارة بالخسائر أو بجزء منها إلى إنهاء بعض عقود الإدارة، ووجود منازعات بين الأطراف المتعاقدة، واللجوء إلى التحكيم.

* تتحدد أساليب تحميل شركات الإدارة بالخسائر الناتجة عن إهمالها أو تقصيرها فى حصول الملاك على حد أدنى من العائد (حد الضمان) واحتجاز جزء من حق الإدارة فى الإرباح لمواجهة الخسائر أو انخفاض حصة بعض الملاك عن حد الضمان.

* يعتبر عدم الاستقرار السياسى مؤثرا على حجم، ونوعية استثمارات شركات الإدارة، ولكن لا يعد مؤثرا في صناعة قرار الاستثمار في أحد الدول المضيفة من عدمه.

* تستهدف أساليب الإنتاج التي تستخدمها شركات الإدارة تنميط العمليات التشغيلية التي تستخدمها كل منها، بما يتناسب والنوعيات المختلفة من النزلاء والسائحين.

* تختلف أساليب الإنتاج البحرى طبقا لاختلاف سمات شركات الإدارة، ونوعية المنشأة الفندقية.

* تستهدف شركات الإدارة من نقل التكنولوجيا الخاصة بها السيطرة على عملية استغلال التكنولوجيا، والحصول على السلطة والرقابة الكاملة.

* لا يُعد الاسم والعلامة التجارية معيارا مطلقاً لاختيار شركات الإدارة من وجهة نظر بعض ملاك السفن، حيث يهتم البعض بحجم المصروفات التي تحمل على حساب التشغيل، ومدى قبول شركات الإدارة للشروط التعاقدية التي يعرضها البعض الآخر، واستعداد شركات الإدارة للإنفاق على أعمال التجديد والتطوير والتوسعات الموجودة في بعض الفنادق.

* تتحدد معايير اختيار ملاك السفن لشركات الإدارة فى الأسماء والعلامات التجارية.

لا يُعتبر التحكيم وسيلة فاعلة لفض المنازعات مع شركات الإدارة من وجهة نظر ملاك السفن من حيث ما يلى:

أ. انخفاض إدراك بعض الملاك للأسلوب السليم لإبرام عقود الإدارة وصياغتها.

ب. طول فترة التقاضي.

ج. عدم التزام بعض شركات الإدارة بجدية تنفيذ بنود التعاقد.

د. قوة المركز القانوني لبعض شركات الإدارة فى ظل التحكيم.

تؤثر المقدرة المالية لملاك السفن في كفاءة تنفيذ الشروط التعاقدية في حالة عدم كفاية الإيرادات ، وفى بداية فترة التعاقد.

يرجع انخفاض فاعلية سياسة توزيع الأرباح إلى ما يلى :

أ. انخفاض اهتمام بعض شركات الإدارة بتكلفة عمليات التشغيل.

ب. وجود بعض المصروفات النمطية التي تحمل على إجمالى إيرادات التشغيل.

ج. تحويل جزء من المخصصات - التي تخصم من إيرادات التشغيل- للشركات الأم. وفى الوقت ذاته تنخفض استفادة بعض الملاك منها

يرجع انخفاض فاعلية برامج تدريب المديرين المحليين إلى ما يلي:

أ. قيام عدد محدود من شركات الإدارة بالتدريب.

ب. تزايد معدلات خروج العمالة المدربة من قوة العمل نتيجة لاستخدام بعض الملاك لهياكل أجرية غير فاعلة.

ج. عدم واقعية بعض خطط التدريب، وعدم مناسبتها للجوانب الفنية للعمل.

د. عدم وجود معايير داخل العقود تحدد متى يكتمل تدريب المديرين.

يرجع انخفاض فاعلية الاستعانة بالعمالة الفنية المحلية إلى ما يلي:

أ. انخفاض كفاءة معايير اختيار العمالة المحلية، واعتماد بعضها على القرابة والمحسوبية.

ب. قصور المعلومات المتوافرة لدى بعض الملاك عن مستوى مهارة وكفاءة العمالة التابعة لشركات الإدارة.

ج. التمييز بين العمالة المحلية والأجنبية في الأجور والحوافز، والمواقع التنظيمية التي يشغلها كل منهما لتميل لصالح الثانية.

د. انخفاض رقابة بعض الملاك على ما يتخذه مديرو بعض شركات الإدارة من قرارات.

تكامل الخطط التسويقية بين الشركات الأم والفروع التابعة لا يساعد على زيادة نصيب الملاك من سوق النقل الدولية من حيث ما يلي:

أ. يساعد التكامل في تحديد النصيب السوقي للملاك من حجم وإيرادات سوق النقل الدولية.

ب. لا يوجد تكامل في إعداد الخطط التسويقية بين شركات الإدارة والمراكز والهيئات المعنية بالتجارة البحرية ومكاتبها في الخارج.

لا تعتبر برامج الترويج المشتركة فعالة في أداء وظيفتها الترويجية، بالرغم من إمكانية استفادة الملاك من السمعة التي بنتها شركات الإدارة في الخارج.

يرجع انخفاض اهتمام شركات الإدارة بالأسعار المناسبة للشراء إلى ما يلي:

أ. حصول بعض الشركات على عمولات.

ب. تدخل هذه الشركات فى تقرير مدى مناسبة أسعار الشراء.

ج. قيام بعض شركات الإدارة بتوريد المستلزمات، والتجهيـزات، والحصــول علـى مقابل نظير ذلك.

د. نقص المعلومات المتوافرة لدى بعض الملاك عن أسعار ومصادر الشراء.

يرجع انخفاض فاعليـة نظـم الرقابـة المخزنيــة إلى اقتصــار الــدور الرقــابي للملاك على الرقابة المستندية، وجرد مخزون نهاية العام.

الفصل السابع

تسويق الخدمات الخطية في النقل البحرى

1.7 مقدمة :

تعرف وظيفة التسويق على أنها وظيفة إدارية، تنظم وترشد الأنشطة التي تم تقييمها لتلبية حاجات المستهلك ، وتحويل هذا المستهلك إلى قوة شرائية بطلب فعال لإنتاج محدد أو خدمة، هـذا ويتـم التـأكيد على تحريك المنتـج أو الخدمـة إلى المستهلك النهائي بطريقة أو بأخرى، بغض النظر عن الربح أو الأهداف العامة للشركة.

ويركز التعريف السابق على ثلاثة محاور أساسية وهى :

أولا : أن التسويق وظيفة إدارية من أحد وظائف المنظمة، والتي تتكامل فى إطار الأنشطة الأخرى بها .

ثانيا : أن المنظمة تركز على حقيقة أساسية، وهي رضاء حاجات العميل، كنقطة بداية لأي نشاط فى المنظمة .

ثالثا: أن تتعهد المنظمة بنقل ناجح لهذه الخدمة أو المنتج إلى العميل، بطريقة تشبع احتياجاته، كمثال النقل المتعدد الوسائط (من الباب إلى الباب).

ويتضح أيضا من هذا التعريف بأن التسويق يغطى عددا من الأنشطة، نذكرها فيما يلي :

* معرفة المستهلكين وحاجاتهم داخل الأسواق المتعددة، ومحاولة إرضاء تلك الحاجات.
* كيفية إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات إلى المستهلك بشكل مرض.
* تحديد الأسعار بشكل مناسب، وبمرونة كافية، لإرضاء المستهلك، بما يحقق أهداف المنظمة .
* خدمة ما بعد البيع للعملاء، أي تصحيح الأخطاء، سواء أكانت فى المنتج أم في الخدمة .
* لقاء العملاء، وبخاصة المميزون منهم، باجتماعات دورية لبحث مستجدات السوق.

هذا، ويعتبر النقل صناعة خدمية، وبمعنى أخر فان خدمة النقل منتج غير ملموس، ولا ينتج عنه امتلاك المستهلك للمنتج نفسه، الأمر الذي يختلف في المنتجات الملموسة (كالتلفزيونات – فيديو .. الخ)، فعند شراء المستهلك هذا المنتج، فانه ينتج عنه ملكيته لهذا المنتج، كما أن هناك عددا من النقاط الهامة التي يجب اخذها في الاعتبار عند التفكير بتسويق الخدمات، والتي تعتبر مختلفة تماما عن تسويق المنتجات.

وبما أن خدمات النقل غير ملموسة، فأن المستهلكين (سواء اكانوا شاحنين او ركابا) يقومون بتجربة هذه الخدمة، حتى يتعرفوا عليها تماما، وعليه، فأن تسويق الخدمات أكثر تعقيدا من تسويق المنتجات ، حيث ان المنتجات يمكن التعرف عليها بشكل سهل، مثل البضائع الملموسة والمنظمة بشكل كبير، حيث يضمن هذا المنتج من قاموا بتصنيعه والبيئة الإنتاجية له، ولكن الخدمة كالنقل، فان تجربتها تعمل كمروج لها، وعادة ما يبحث مشترو خدمة النقل عن دليل لنوعية الخدمة من مكان استهلاكها، كشركة النقل نفسها، أو أحد وكلائها ويتم السؤال ايضا عن الأسعار .

وتعتبر خدمات النقل نموذجية ، حيث يتم استعمالها وتقييمها فى الوقت نفسه، بمعنى آخر، فان مستهلك خدمة النقل- كراكب مثلا- يقوم بشراء تذكرة لركوب حافلة. وعند انتهاء رحلته يترجل من الحافلة، وتقوم الحافلة بإنجاز مهام أخرى، وهنا الراكب لا يترك الحافلة بدون استهلاك الخدمة حتى نهاية هدفه، وهنا نرى أن كلا من المنظمة والمستهلك لخدمة النقل يتفاعلان خلال عملية النقل، وإنتاج الخدمة، فهى ليست مجرد خدمة مرئية فقط لمستهلك الخدمة، بل انه غالبا يتم إشراك المستهلك بحضوره عند إنتاج الخدمة نفسها ، وعليه فان التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة أمر حيوي وهام لنجاح عملية النقل بأكملها، ذلك لأن كلا من الطرفين عامل مؤثر في نتيجة الخدمة بالسلب أو الإيجاب من خلال سلوكهما.

يواجه تسويق خدمات النقل مشكلة رئيسية، وهي التأكد من أن خدمة النقل يتم تقديمها في أسلوب متسق مع الخطط الموضوعة ، وأيضا هناك صعوبة في تحديد ناتج من تقديم الخدمة يمكن قياسه ، ومع أن هناك أنظمة قياسية مثل عدد العربات وعدد الموظفين المستخدمين، لكن هناك متغيرات عديدة أخرى لتقديم

خدمة نقل جيدة. وهناك صعوبة في قياسها ،حيث انه قد تختلف وحدة النقل (وسيلة النقل) نفسها عن مثيلاتها في تقديم الخدمة بشكل اقل أو اعلى ، ولكن تحسب كلها فى النهاية كوحدة خدمة واحدة ، على أية حال، فان توقعات العملاء للخدمة المقدمة بحيث يتم تقديمها فى شكل متناسق- قد تكون أحد المقاييس ، وتكون هذه التوقعات مشكلة عند تصميم الخدمة نفسها، خاصة عند الإعلان وتحديد السعر ، وعليه فانه يتم توقع لنتيجة الرحلة ككل وعلى أساسها يتم تعديل الأداء .

كما أن خدمات النقل تتعرض للتلف، وبمعنى آخر، فان خدمات النقل لا يمكن تخزينها ، ولتلافي الأخطاء في تقديم الخدمة الجيدة، فالتفتيش أمر ضروري قبل الإنتاج أو تقديم الخدمة إلى المستهلك، فإذا ما ظهر خطأ أثناء التفتيش، فانه يمكن تصحيحه في إيجاد البديل (على سبيل المثال، حافلة قبل بدء رحلتها يتم التفتيش عليها، وإذا ظهر بها أي عيوب يتم استبدالها فورا)، وعليه فان أي خطأ في الخدمة المقدمة، يخرب العملية الإنتاجية للخدمة، وتواجد البديل الكامل دائما احتمالاته ضعيفة، وتظهر أيضا هنا مشكلة في النقل عامة وهي تقلب مستويات الطلب على النقل، بحيث يمكن القول بأنها طلبات موسمية، لها أوقات الذروة، وأوقات الانخفاض، وعليه فان شركات النقل يجب عليها وضع خطط لمجابهة مشاكل أوقات الذروة، وذلك من خلال توافر البدائل في هذه الأوقات .

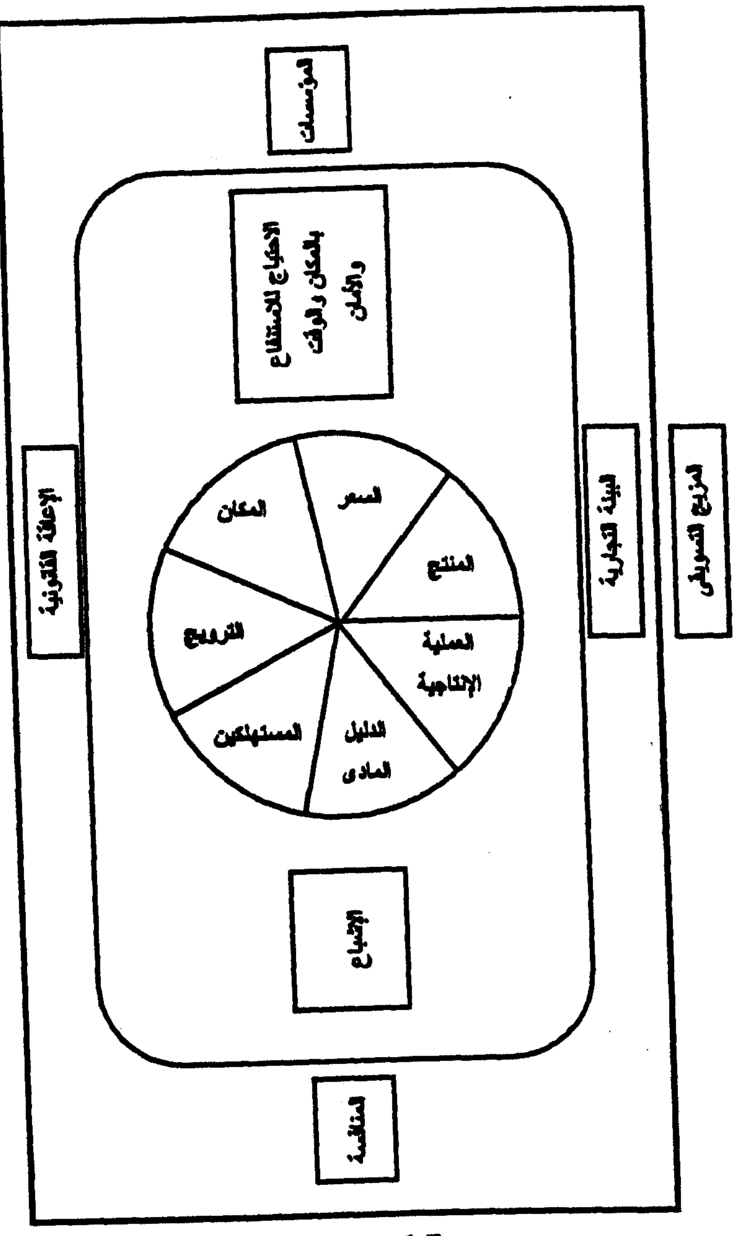
والخلاف على الملكية بين صناعة المنتجات وصناعة الخدمات- كما شرحنا سابقا- يجب إن تؤخذ في الاعتبار عند التسويق لخدمات النقل، وذلك لأنه عندما يشتري المشتري السلعة، فانه يمتلك المنتج نفسه، أما في خدمات النقل، فان المشتري يدفع ليستعمل الخدمة فقط ، وهذا الاستعمال يجب أن يرضي رغباتهم في الطلب على أشياء أخرى، كالسفر، أو نقل البضائع، حيث ان الطلب على النقل مشتق من الطلب على البضائع أو الانتقال، ويجب أن يكون هذا المفهوم واضحا في الأذهان عند تسويق النقل.

2-7 المزيج التسويقي :

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي جزءا أساسيا من استراتيجية التسويق ، ويعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة العناصر الموجهة التي من خلالها تستطيع

المنظمة ان تؤثر على آراء العميل في خدماتهم ، ومـن المهام الرئيسية لإدارة التسويق في أي منظمة- سواء أكانت إنتاجية أو خدمية- هي مزج هذه العناصر بطريقة ما، بحيث يتم تحقيق حاجات المنظمة والعملاء ، ولكن هناك عوامل خارجية قد تؤثر على المسوقين في المنظمات تجعل السيطرة على هذه العناصر ضعيفة، منها على سبيل المثال العوامل الثقافية، واختلاف الحالة الاجتماعية بالسوق والبيئة السياسية .. وما إلى ذلك، هذه المتغيرات يجب أن تكون واضحة للمنظمة، بحيث يمكن تعديل المزيج التسويقي على حسب التغيرات الطارئة ، ويكمن تطوير المزيج التسويقي داخل المنظمات الخدمية بما يتلاءم مع طبيعتها كمنظمات النقل ، ولكن ما نريد إبرازه هنا هو أهمية المزيج التسويقي كاستراتيجية هامة للتسويق عامة .

وهناك العديد من كتب التسويق أظهرت مفهوم المزيج التسويقي من خلال سبعة عناصر رئيسية هي: المنتج ، السعر ،المكان ، والترويج ، والمستهلكين ، والدليل المادي، والعملية الإنتاجية ، وفيما يلي شرح ووصف لهذه المتغيرات كل على حده على حسب أهميتها :



شكل (7-1) المزيج التسويقي.

1-2-7 الإنتاج :

يجب على شركة النقل لإنتـاج خدمـة جديـدة أن تنجح أولا في تنظيـم العمـل داخل الشركة نفسها ، ولتحقيق هذا النجاح، يجب أن يتم في المراحل الأولية خـلال عملية تصميم الشركة في بدايتها ، كما يتطلب إنتاج النقل أن يؤخذ في الاعتبار المدى الذي سيصل إليه ذلك النقل، وكذلك نوعية ومستوى الخدمة، وأيضا خدمة ما بعد البيع، وآراء المستهلكين في الخدمة للتحسين والتجويد دائما في نوعية هذه الخدمة.

2-2-7 السعر :

تضع جميع مؤسسات النقل- عـادة- السعر الذي ترغب فيه لبيع خدمتها ، ومن أهم الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند وضع أسعار النقل- مستويات الأسعار في سوق الخدمة، والخصومات والزيادة المتوقعة ، فعند وضع السعر، نتحسب للتأثيرات الرئيسية على اختيار مشترى الخدمة ، فهناك العديد من مساحات عرض النقل ، ولا ننسى أنه لا يوجد منتج قياسي للخدمة ، وأن هناك مؤشرا هاما لنوعية الخدمة، وهو السعر كعامل هام لاختيار المستهلك خدمة النقل عن غيرها ، وخاصة في ظل المنافسة الحادة في النقل .

3-2-7 المكان :

يهتم المستهلك أن تصل بضاعته مباشرة إلى مستهلك آخر، يحتاج إلى هـذه البضاعة في مكـان آخـر ، ولا يقصد بالمكان التوصيل فقط من مكان إلى مكان ، ولكن يعنى أيضا قدرة شركة النقل على الاتصال ، كالاتصال للاستعلام عن البضاعـة وعملية النقل، أو من خلال الوسطاء مثل وكـلاء الشحن ، فمن الهام إرضاء حاجات المستهلكين أكثر من نقل البضاعة نفسها من مكان إلى آخر.

4-2-7 الترويج :

بعد قيام المنظمات الإنتاجية- سواء أكانت منتجات أو خدمـات- بتصميـم المنتج وتسعيره، تقوم بتوفيره ، وعلى تلك المنظمات إعـلان زبائنها ومستهلكي الخدمة بإمكانيات هذه الخدمة المتوفرة ، وعليه فان الترويج يقـوم بالاهتمام بإعلان المستهلك عن الخدمات المتوفرة ، وهناك مستويان من الترويج ، المستوى الأول: الطـرق التقليدية

في الترويج مثل الإعلان والإشهار عن الخدمة ، والمستوى الثاني: الإشارة إلى الخدمة، مثل اسم المنظمة وبناياتها وشعارها ، وعلى موظفي الاتصال في المنظمة تطوير هذه الأفكار للوصول إلى جذب المستهلكين إلى خدماتهم.

7-2-5 الأفــــراد :

تتأتى طبيعة النقل في التفاعل المباشر بين الزبون والموظفين الممثلين للمنظمة ، ونظرا لهذا التفاعل، تقوم الإدارة بالتسويق للمظاهر العاملة بالمنظمة ، وعليه يلعب الموظفون بشركات النقل دورا حرجا غالبا في العلاقة بين الشركة ومستهلكي النقل ، وذلك من خلال التأكيد على الخدمة المؤداة في أنها تقابل حاجات هؤلاء المستهلكين ، كما يجب على إدارة التسويق أن يكون لها رأي يعتد به فيما يخص اختيار الموظف وتدريبه، وتحفيزه، والسيطرة عليه.

7-2-6 الدليل المادي :

يقصد بالدليل المادي جميع موارد مؤسسة النقل، مثل السيارات والموظفين ....الخ ، حيث تؤثر مكونات هذا الدليل المادي على الزبائن وحكمهم على مدى جودة الخدمة، وتعاطفهم مع الخدمة المؤداة .

7-2-7 العمليـــة :

يحدد سلوك الناس- في شركات الخدمات الفعالة- مدى نجاح أو فشل هذه الشركات، وعليه فان تطوير الخدمة المقدمة إلى المستهلك وأدائها ......الخ يجب أن يكون مراقبا من قبل إدارة التسويق، ويكون لها دور رئيسي في هذا .

وتمثل المتغيرات السبعة السابقة مدى سيطرة شركة النقل على المستهلكين وردود أفعالهم للخدمة المقدمة ، وعليه فانه لا تعتمد القرارات الخاصة بتسويق الخدمة على عنصر واحد فقط من المزيج السابق ذكره، بدون النظر أو الوضع في الاعتبار العناصر الأخرى وقراراتها ، ولذلك فكل عنصر من هذه العناصر، والقرارات الخاصة به، تعتمد اعتمادا كليا على قرارات العناصر الأخرى .

كما وتوجد مؤثرات خارجية أيضا يكون لها تأثير كبير على المزيج التسـويقي، وتؤثر بالطريقة نفسها كتأثير المتغيرات السبعة، ويمكن تلخيص المتغيرات الخارجية فيما يلي :

8-2-7 المنافســـــة :

لا يستطيع موردو النقل السيطرة على استراتيجيات التسويق بشكل مباشر بسبب تكتيكات المنافسة ، فالتنبؤ بطرق المنافسين واستراتيجياتهم التسويقية، وما يتطلبه ذلك من فعل وقائي لهذه الاستراتيجيات- يؤثر على قرارات المزيج التسويقي .

9-2-7 البيئة التجارية :

تختلف البيئة الاجتماعية لشركات النقل باختلاف الدول، والتي يكون لها تأثير مباشر على المزيج التسويقي، ومدى ملائمة الخدمة للمجتمع ، فلكل بيئة اجتماعية أسلوبها في النقل ، كما تؤثر البيئة الثقافية أيضا في اختيار النقل، مع احتمال تشابه احتياجات المستهلكين الأساسية للنقل، وان اختلفت احتياجاتهم لطبيعة هذا النقل باختلاف بيئتهم بالشكل الذي يشبع رغباتهم .

10-2-7 الإعاقة القانونية :

هناك عدد من القوانين الداخلية للدولة التي تعمل بها شركة النقل ، والتي تؤثر بشكل مباشر على المزيج التسويقي للنقل، مثل القوانين الخاصة بالصحة العامة، والأمان ، والقضايا البيئية ، وقوانين حماية المستهلك ....الخ ، والفرض من هذه القوانين في المقام الأول حماية المستهلك ، الأمر الذي يؤثر مباشرة على استراتيجية تسويق خدمة النقل .

11-2-7 المؤسسات :

يقصد بالمؤسسات هنا المنظمات الدولية أو المحلية التي تدعم حقوق المستهلكين ، ويجب الرد عليهم فورا بتغيير استراتيجية التسويق الخاصة بالشركة الخدمية، وذلك للحفاظ على سمعة الشركة، والتي قد تؤدي إلى سمعة سيئة، وتؤثر على تأدية الخدمة.

3.7 مفهوم انقسام السوق :

لا يستطيع تسويق النقل إرضاء رغبات جميع الزبائن ومتطلباتهم بأسلوب دقيق ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن كل زبائن النقل لديهم متطلباتهم الفريدة الخاصة، وعليه فانه من المحال أن تقابل هذه المتطلبات الفريدة مجتمعة في وقت واحد، ولذلك فان تسويق النقل هو عملية مساومة من قبل الشركة في محاولاتها لتجميع المستهلكين ذوي الاحتياجات المحتملة المتشابهة ، وهذه العملية تسمى بانقسام السوق ، وهناك ثلاث خطوات متتابعة متبعة لعملية انقسام السوق، نذكرها فيما يلي :

* تقسيم السوق إلى مجموعات مستهلكين ، وذلك باكتشاف الخصائص المعينة لهم ، على سبيل المثال خصائص مجموعة مسافرين هي طول الإقامة ، أو مجموعة شاحنين لنوع واحد من البضائع بطريقة شحن واحدة ، أو مجموعة شاحنين اهتمامهم الأساسي الوقت، أو الوقت المناسب الذين يحتاجون إليه .
* استعمال هذه الخصائص في تمييز قطاعات السوق الهامة ، وما يتطلبه كل قطاع.

يتم بعد ذلك تجميع مجموعات السوق، والتي تتفق مع أهداف شركة النقل وقابليتها لتنفيذ رغبات تلك المجموعات، واختيار قطاعات أو مجموعات السوق التي سيتم خدمتها، كما تتضمن عملية انقسام السوق وضع منافسيي الشركة في الاعتبار والقطاعات التي يخدمونها، والبحث في أمور المنافسة وتحديد أفضل قطاع يمكن للشركة أن تخدمه، وهذا يتطلب بالطبع تقييم صورة الشركة ووضعها، ليتفهم العملاء أو المستهلكين ما تقدمه هذه الشركة وتنفذه بصورة أفضل من تنفيذ المنافسين .

4.7 الدور المحدد للتسويق في منظمات النقل :

إن الدور المحدد للتسويق في منظمات النقل هو إرضاء حاجات المستهلكين، ولذلك فعلى المنظمة أن تفهم أولا توقعات المستهلكين عن الخدمة، ثم يأتي بعد ذلك أهم مرحلة، والتي تعتمد على الخبرة الحقيقية وهي مرحلة ما بعد تقديم الخدمة إلى المستهلك، والتي تحتاج إلى تسويق داخلي عن طريق تحفيز المستهلكين بواسطة موظفين واعين ، وعليه يحتاج الموظفون بداخل الشركة أن يقدروا أنهم جزء من الخدمة، ويتم تشجيعهم بأن يدركوا أن الخدمة المقدمة هي خدمتهم في المقام الأول

وهذا ما يجعلهم ملتزمون بأهداف الشركة، وبذلك يصبح الموظفون أكثر التزاما في إرضاء المستهلكين والسيطرة عليهم .

أيضا، يجب على المنظمة ألا تنسى تطوير موظفيها وإشعال الحماس لتسويق خدمات ومنتجات جديدة، وإيجاد زبائن جدد، وإقناعهم باستهلاك خدمات الشركة، كما يجب أن يتذكر القائمون على شركة النقل أن معظم أرباح الشركة تعود إلى الزبائن القدامى والذين استخدموا الخدمة مسبقا، وإنهم يمثلون فرصة جيدة لنمو الإرباح وتحقيق وضع أفضل ومتزايد للشركة في السوق، ومن المهم أيضا أن يوضع في الحسبان القناة التي من خلالها يتم نقل الخدمات ونشرها خلال الزبائن، وإيجاد زبائن راضية عن الخدمة المقدمة، وإدراكهم للفرص الجديدة الحيوية التي تقدمها الشركة .

ومن أهم أعمال التسويق- والذي يتطلب جهدا خارقا- هو مراقبة رضاء المستهلكين، والسيطرة على متطلباتهم وتلبيتها، وهذا يتوقف بالطبع على نوعية المستهلك، ويتأتى هذا من خلال مراقبة الخدمات، وتبدأ منها مراقبة المستهلك بأسلوب منظم.

وعليه، فانه يجب أن يكون مبدأ تسويق النقل مستندا إلى مبدأ خدمات الزبائن. والذي يعتبر بمثابة النجاح لكل عملية النقل، وتبدأ خدمات الزبائن بالمبدأ الأساسي بأن الزبون هو الشخص الأكثر أهمية في نظام عمل شركة النقل، وتعتبر المنظمات الأكثر نجاحا هي التي تعمل بهذا المبدأ، وهذا فضلا عن السعر، ونوعية الخدمة حتى يشعر المستهلك بالفرق بين خدمتهم وخدمة المنافسين.

5-7 استراتيجية التسويق :

يشير مفهوم إستراتيجية التسويق إلى أنها تلك الأسواق التي يتم استهدافها لتنفيذ نشاطات منظمة النقل، واستغلال الفوائد من المنافسة بتلك الأسواق، ويجب أن تستعمل استراتيجية السوق الإجمالية كل مصادر المنظمة، وذلك بأن تميز حاجات المستهلكين في قطاع السوق المختار، ثم محاولة إرضاء هذا المستهلك بالخدمات المعروضة، ومن أهم مظاهر استراتيجية التسويق أن تميز المنظمة مواطن القوة والضعف في خدماتها المعروضة ومهامها الأساسية، وتتمثل مواطن القوة في المنظمة في مدى قدرتها

على الترقي في تقديم أفضل خدمة، وكذلك من السهل لهذه المنظمة اكتشاف مواطن الضعف .

وتتمثل أحد مواطن الضعف في كثير من المنظمات الخدمية- وخاصة في ظل سوق منافسة- في عدم اعترافهم بضعف منظمتهم، والتأكد من قوتها دون ابتكار استراتيجية للتغلب على مواطن الضعف بها، الأمر الذي سيتم اكتشافه بواسطة المنافسين، واستخدام معرفتهم لتلك نقاط الضعف كأداة تسويقية لمصلحتهم، وعليه تتطلب الاستراتيجية التركيز على وضع أهداف واضحة تتوافق وتتحد مع أهداف المنظمة، كما يجب استهداف الزبائن الدائمين بشكل فعال، والذين قد يستهدفون من قبل منافسي المنظمة، ويلاحظ أن المسوقين يخلطون دائما ما بين تطوير البرامج على أساس أنها أداة لاستراتيجية التسويق والاستراتيجية الفعلية .

ومن أهم تقنيات التسويق، دراسة الملامح الأساسية لمكونات تلك الاستراتيجية، ويجب أن تكون واضحة، وأن يأخذها في الاعتبار منفذو التسويق عند التخطيط للتسويق الناجح في منظمة النقل .

ويمكن إعادة تعريف استراتيجية التسويق بما يتلاءم مع خدمات النقل كالتالي :

"بأنه نقل النوع المناسب، إلى المكان المناسب، في الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة وبالسعر المناسب "

وفيما يلي عرض لكل عنصر من عناصر هذا التعريف بالتفصيل :

* النوع المناسب للنقل :

ويقصد به نوعية النقل التي تتخصص فيها منظمة النقل (ركاب-بضائع) ، ويصمم الجهاز الادارى لأى شركة نقل- بشكل مناسب- لأداء مهام هذه الشركة على حسب نوع النقلة، ويتم التخطيط للتسويق على هذا الأساس، مما يجعل الجهاز الادارى المنوط بهذا العمل يحقق متطلبات السوق، وكذلك يقوم الجهاز الادارى بدراسة ما تقوم به المنظمات المنافسة الأخرى، وبحث ما يمكن تحقيقه من تطوير الخدمة والجهاز الادارى نفسه في المستقبل ، وهذا بدوره يحقق النجاح إلى حد كبير لمنظمة النقل في حالة المنافسة الحادة، وعليه فان إدارة منظمات النقل يجب أن تتأكد بأنهم يعرضون الخدمات التي يتطلبها السوق.

* إلى المكان المناسب :

يدل المكان الصحيح بـأن إدارة التسويق عندها معرفة بالسوق، حيث تظهر أكاذيب السوق، والتي قد يقع فيها المستهلكون، كما أن تحديد المكان الصحيح للنقل يعطى انطباعا للمستهلكين بإمكانية شركة النقل نفسها داخل السوق، وهذا يتطلب استطلاع السوق من قبل مسوقين النقل، لتحديد حاجات المستهلك، باعتبار ان موقع خدمات النقل والإعلان والإشهار عنه يعلن المستهلك بإمكانيات موقع خدمات النقل المعروضة.

* في الوقت المناسب :

يعتبر الوقت المناسب للنقل، ووصول المنقول جزءا من معادلة كفاءة منظمات النقل على جميع مستوياتها، ومن الضروري للمنظمة أن تضمن تنفيذ عدد مرات الخدمة- كما وعدت المستهلك- وتحاول المنظمة تجنب زيادة أو تقليص الوقت على غير رغبة المستهلك، حيث ان أهم ما يجب أن يتذكره مسوقو النقل أن المستهلك يهتم بالوصول الآمن، وفى الميعاد المحدد أكثر من أى احتياجات أخرى، وعليه يجب على ممارسي التسويق بالاهتمام بالتوقيتات الخاصة بالخدمات، حيث انها تعتبر عامل جذب اساسيا للمستهلكين، ومن أهم احتياجاتهم، وقد تكون أهم من عملية النقل نفسها، هذا وقد أصبح الوقت المناسب عنصرا أساسيا ومهمة خاصة لفن اللوجستيات الحديث.

* الكمية الصحيحة :

تشكل الكمية الصحيحة مهمة معقدة جدا، حيث انها تتضمن اقتصاديات التجارة، وتهتم الكمية الصحيحة بالفراغات الموجودة بالخدمة، وتماشيها مع الطلبات لهذه الفراغات في أوقات مختلفة، متضمنة أوقات الذروة والانخفاض.

وعليه نجد بعض المنظمات لديها- في أسطولها الخاص- عدد من الوحدات موظف ومخصص للطلبات المحددة للخدمة الفردية، وقد يكون لديها عدد من الوحدات غير كاف للطلب، وقد يكون لديها أيضا عدد من الوحدات المرنة التي يمكن توظيفها في خدمات مختلفة، ولكن لاتجاري متطلبات الزبون كما يريدها، ، ويمكن حل المشكلة فقط بالمفاوضة بين ذلك الذي يناسب الزبون مثاليا، والمستوى، ونوع الخدمة

المعروضة بشكل اقتصادي للشركة، وهذا أيضا يمكن التغلب عليه بوجود عقد طويل المدى، حيث التأكيد على نوعية الخدمة بما يتلاءم مع متطلبات الزبون بدلا من العملية الاقتصادية الصافية.

وبوضوح، فان شرط تلبية خدمات النقل لمتطلبات المستهلكين- يكمن في تحريك بضائعهم أو تحريكهم هم أنفسهم من مكان لأخر، وتبلغ طبيعة هذا الطلب الذروة غالبا، أما لمدة يوم واحد أو لفترات طويلة.

إن الشكل الظاهر لمشكلة الذروة هذه تكمن في الفراغات المتاحة، حيث ان الرحلة تعمل في الصباح وفي المساء، أما فترة الليل، فهناك تفاوت عظيم للرغبة في النقل، وعليه فان موظف النقل الواعي يجب أن يقرر أما أن يشتري مسؤولية كافية يقوم بها بتغطية أوقات القمة وبالاستفادة من أوقات الانخفاض، أو أن يهتم فقط بالأحمال المتوسطة، بغض النظر عن نوعية النقلات ومستويات الخدمة، على أن ينتظر أوقات الازدحام أو الذروة .

ويظهر هذا التساؤل أيضا في القرارات بشأن شراء وحدات جديدة في المنظمة لتغطية أوقات الذروة أو الأحمال المتوسطة، ويمكن فقط التغلب على هذه المشاكل إلى حد بعيد بالمعرفة الشاملة للخدمات المطلوبة من قبل الزبون، وتؤدي هذه الفلسفة إلى قابلية النجاح المالي للمنظمة.

*** السعر الصحيح :**

إن تحديد سعر الشحنة- لأى خدمة نقل- هي نتيجة لعدد من العوامل، والتي تتوقف على مزج الخدمة التي يتطلبها الزبون، وهناك أهمية للتفهم الكامل لدى رغبة الزبون في الدفع لنوعية الخدمة المقدمة، وبالطبع فان اى منظمة نقل لا يمكن لها أن تقوم بتقديم خدمة ذات تكلفة عالية أكثر من الدخل المحتمل- ما لم يكن هناك دلائل قوية على حسن النوايا في أن هناك دخلا أكثر في المستقبل، إذا ما تمت هذه العملية، أو يكون هناك مكسب اضافى من جهة أخرى (كإعانة مالية، أو دعم من جهة حكومية، أو منظمة أخرى)، ومن ناحية أخرى فمن الممارسات السيئة أن تكون تكلفة النقل عالية وبالتالي تضع شركة النقل سعرا عاليا، مما يعود بالفائدة المالية للشركة، وسيكون على حساب الزبون الذي لن يقبل تكلفة النقل العالية هذه، والتي ستؤثر بالطبع على سعر البيع النهائي لمنتجه المنقول.

ومـن خـلال تعريـف اسـتراتيجية التسـويق الـتي وضحـت العلاقـات في مـزج التسويق بين عدد من العناصر المتعددة، والتي تحسن من جانبيـة خدمـة النقل، والتي تشكل مساحة كبيرة لقياس مـدى نجاح المنظمـة، والـتي تنسب إلى العنـاصر الفرديـة في المزيج التسويقي، والذي يتطلب تحليل كـل عنصر فيـه على حـدة بشكل معقد جداً فيمكن استعمال هذا التحليل بأساليب متعددة، بتنويع تقنيات استخدام هذه العناصر، الأمر الذي قد يستهلك وقتا كبيرا والذي عـادة مـا يكون غير مربـح للشركة، ولكن قد يستخدم هذا الأسلوب في التقدير التقريبي الاجمالي في مدى صحة المزج من عدمه.

ومن الأسس الهامة لمدير التسويق عند ابتكار اسـتراتيجية لسوق مـا، أن يقرر حاجات النقل بناء على شريحة السوق المختارة، ويتحقق هـذا مـن خـلال سعر "معايير نوعيـة تلـك الشـريحة مـن السوق والمعلومـات المتاحـة عنـها"، وعليـه فانـه عنـد بنـاء استراتيجية لشريحة من السوق، فعلى منظمـة النقل أن تسعى للتـآلف الكامل مـع هـذه الشريحة المستهدفة، أو التي يتم التخطيط للعمل من خلالها .

وتتـألف المعلومـات المطلوبـة لتنفيـذ ذلـك مـن تحديـد نـوع المستهلك، وحجـم السوق، والوضع النسبي لتنافس المنظمات الأخرى، ومـن الأسـاس أيضـا معرفـة إمكانيـة السوق بمعنى حجم الطلب المستقر للخدمات، والذي يمكن تنشيطه مـن قبـل مزيـج مـن السعر والنوعية.

وعليه فإن عملية تخطيط السعر تعتمد على جمع وتحليل البيانات التالية :

أ- التكلفة الحقيقية التي تقع على المنظمـة الـتي تقوم بتشغيل الخدمـات في قطاع السـوق المختـار ، ويتضمـن ذلـك تكلفـة رأس المـال ، وتكلفـة العمالـة ، والتكـاليف الثابتة ، والتكاليف الجارية ، هذا ويجب عمل المقارنة مع تكلفة المنافسين .

ب- سياسات التسعير السائدة للمنافسين البارزين ، وقد يكون هـذا صعبـا في تحديـده، وخاصة لنقل الشحنات، ولكن لنقل المسافرين فهو أسهل بكثير.

ج- أن يكون السعر تحت المراجعة الدائمة، وكذلك أي تطورات قد تحدث له مـن قبـل المنافسين، وأخذ ذلك في الاعتبار. وعمل ردود الأفعال المناسبة.

6-7 استطلاع السوق :

يتضمن استطلاع السوق مجموعة البيانات المعنية والترجمة الفورية المنظمة لها حول الطلب لخدمات المنظمة ووسائل إرضاء ذلك الطلب، وبالنسبة للمنتجات الملموسة فان استطلاع السوق يتضمن اختبار المنتجات في السوق، ومدى مناسبتها له، أما في منظمات النقل فان استطلاع السوق بكل عناصره هامة للغاية.

ان عملية التسويق يجب أن تكون مستمرة مع كل درجة من درجات التسويق، تبدأ وتنتهي من تحليل إمكانية السوق وموقع المنظمة فيه، والسبب في أن تكرار هذه العملية بشكل منتظم هو ديناميكية الأسواق التي تخدمها صناعة النقل، فهو سوق غير ساكن، فمعظم أسواق النقل اليوم دولية، ويجب على منظمات النقل عمل جهود مضنية بسبب تغيرات شرائح الأسواق التي تخدمها، وتعزى هذه التغيرات إلى العوامل الخارجية، فهناك تلك القوات الدولية، والمنافسة السياسية، والتقنية الاقتصادية والاجتماعية التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر لأسواق النقل، فعلى مديري التسويق تجديد معلوماتهم بشكل مستمر، الأمر الذي يترتب عليه وضع استراتيجية صحيحة تقابل احتياجات الزبائن وضغوط المنافسة، وهنا تظهر أهمية استطلاع السوق، ألا هي أن الزبون يستخدم منظمة النقل بدلا من البحث عن منظمات منافسة، ولحدوث ذلك، فانه يمكن أن يتم من خلال توفير ثلاثة عناصر رئيسية هي كالتالي:

أ- نوعية الخدمة:

ويقصد بنوعية الخدمة أن تقوم منظمة النقل بإتباع أسلوب يضمن الاعتناء بالبضائع أو الأفراد خلال رحلة النقل ، الأمر الذي يغفله- من قبل ذلك- مديرو النقل والذي يتوقف عليه جزء كبير من قرارات الزبائن، وخاصة في سوق تتسم بالمنافسة الحادة، وتحديدا هناك صعوبة في تعريف نوعية الخدمة، حيث انها مزيج من عوامل مختلفة مثل السعر، وراحة المستهلك، والثقة من قبل المستهلك لمنظمة النقل ....وما إلى ذلك.

ب- السعر :

وكما ذكرنا سابقا فان تحديد سعر الشحن يتوقف على عدد من العوامل، منها المالية، والتقنية وبعض منها سياسية، ولكن ما يجب أن نتذكره دائما أن سعر الخدمة

هي واحدة من أكبر الاعتبارات الهامة عند مستهلك الخدمة، وذلك عند اختياره ما بين عدد من المنافسين، إذ ليس هناك تنافس خدمات، ولكن غالبا ما يؤثر السعر على قرار مستهلك خدمة النقل (كأن يسافر أو لا)، وسعر الشحن قد لا يعكس التكلفة الاقتصادية الحقيقية، وذلك باستعمال الإعانات المالية، على أية حال، فان السعر دائما يرتبط بنوعية الخدمة المعروضة.

جـ. الصورة :

تظهر الصورة في المنتجات الملموسة من خلال الولاء للعلامة التجارية للمنتج وتصبح مشهورة، ولكنها أقل شيوعا في صناعة الخدمات مثل النقل، فمن المهم بناء علامة تجارية يكون لها ولاء من قبل المتعاملين مع شركة النقل، مما يخلق استعمال متكرر من الخدمات المعروضة، وعليه فان تسويق المعلومات من خلال مديري النقل وتوافر هذه المعلومات عن منظماتهم، والطبيعة الدقيقة للخدمات أمر ضروري وحتمي وكذلك توافر هذه المعلومات من خلال سجلات المنظمة، فتوافر هذه المعلومات للمتعاملين مع شركة النقل تعطى لهم الثقة وبصيرة بتغيرات الخدمة من جانب الزبون.

هذا الأمر مختلف تماما عن متطلبات الزبون في المستقبل ، فيجب الالتزام باستراتيجية مجتمعة لتغير حاجات المنظمة وحاجات الزبون، وكذلك التعهد من قبل المنظمة باستطلاع السوق، وتوجد بعض المنظمات الكبيرة تقوم بالاستعانة بشركات تسويقية لعملية استطلاع السوق لأهميتها، والبعض الآخر من منظمات النقل تستخدم موظفيها لتنفيذ استطلاع السوق، وخاصة المنظمات الصغيرة، والتي تستنزف وقتا كبيرا من موظفيها للبحث داخليا وخارجيا، ولكن عادة ما يبقى هناك حاجة لمسح معمق للسوق، وفي هذه الحالة ليس أمام تلك المنظمات الصغيرة سوى الاستعانة بجهات من خارج المنظمة، كالاستعانة بكلية أو معهد محلي للمساعدة، ويميل بعض محترفي النقل في إظهار شكوكهم بشأن نتائج استطلاعات السوق المعمقة، ويحاولون تكريس معظم وقتهم أو بالكامل على تجميع وتحليل البيانات حول المنافسة، والأسعار، والعقود، وطلبات المستهلكين والاقتراحات منهم بتغيير الخدمة، فأهم ما يميز مزودي النقل- واحدا عن الآخر- هو مسئولية القرار بشأن التغيرات، وعليه فأن كثير من

مزودي النقل عند تصميم خدماتهم يكون الحذر هو أهم السمات، حتى يمكن التعامل مع التغيرات، واتخاذ قرارات ترضي المستهلكين بشأنها.

على أية حال، فان استطلاع السوق يجب أن يكون مرئيا كجزء من جهد العمل الكلي، والاكتشافات للتغيرات والقرارات. وبشأنها يجب استطلاع السوق الذي ينظر إليه على أنه جزء من عمل المنظمة وهدفها الذي يجب أن ينجز.

وهناك تصور من قبل إدارة التشغيل في شركات النقل، بأن استطلاع السوق في عمل الشحن أكثر صعوبة منه في عمل نقل الركاب، وللإجابة عن سؤال هام ومطروح، ألا وهو: هل الزبون حقا هو المرسل أو هو المرسل إليه؟ مما يجعله يتخذ القرار حول الاختيار الشكلي لمنظمة النقل أو غيرها، هذا السؤال هام جدا ، حيث ان الشخص الذي يحجز فراغا يقوم بمقارنة أوقات وأسعار العبور.

7-7 تسعير الخدمة:

إن أسعار شحن الخدمة هي الأداة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تمول نشاطاتها، والحصول على مكاسب مالية، وعائدا على المال المستثمر في شكل أرباح، كما أن التسعير الصحيح للخدمة المعروضة يكون محل القرار، فيما إذا كان العمل ناجحا أم فاشلا.

ومن العوامل التي لها صلة مباشرة بعملية التسعير- هي حدود الشحن والتسويق، و بمعنى آخر هو الطلب على المرونة في حدود التكلفة.

ومن الخصائص المتعددة للطلب على الخدمة، والتي لها تأثير على تسعيرها، هو تغير الطلب، بحيث يمكن مقابلة الطلب وتغيره في أوقات الذروة، والاستفادة الكافية من الجهاز الرئيسي والموظفين في مثل هذا الوقت، أو أوقات الخمول، كما يعتبر الإنفاق على العربات والأجهزة الأخرى- كلفة معروفة، والتي تغطي مدة حياة العربات والأجهزة، على حسب عمرها المخطط، بغض النظر أن كانت استعملت أم لا، ويتم استعادة هذه التكلفة بطريق ربح من خلال الاستعمال المنتج لها، ومن هنا تظهر حكمة صناعة النقل الراسخة في أنها تستطيع استعمال الاستثمارات المتدفقة، ووضع أي دخول منها كنفقات عامة، وذلك طالما أن الدخل يتجاوز التكلفة، وقد يساعد هذا في تخصيص تكلفة إلى عربة عاطلة مثلا.

ويؤثـر تعـدد أنمـاط الطلـب علـى النقـل علـى قـرارات التسـعير، وذلـك لأن مستخدمي النقل مختلفين لأسباب مختلفة، وكذلك ردود أفعالهم مختلفـة تجاه التسعير ومستوياته، وعلى مشغل النقل أن يعرف هذه الاختلافات، ويضع تسعير لها بناء عليها، وما لذلك تأثير على مستوى العمل، وعليه فان المرونة هنا ليس لها وجود، بل سيكون الأمر ممارسة سيئة أن تخفض الأسعار، حيث لا يوجد عمل إضافي يتم إنتاجه، وبالتالي فالحقيقـة الوحيـدة هي أنـه ستكون هناك خسارة في الدخل، ولكـن تـأتي المرونـة في معرفة ما إذا كان يستطيع مشغل النقل الشحن بالسعر الصحيح أم لا.

ومن السابق نستنتج أن السعر يعكس شحن الخدمة، ولكن لا ننسى أن السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي، ومن الصعب قياس أهمية السعر في جذب المستهلكين الذين يمكن أن يستخدموا الخدمة.

8-7 إعلام المستهلك :

بعـد عمليـة تحليل السوق وقطاعاته، ومـن ثـم التخطيط لكيفيـة مقابلـة طلبات القطاع المستهدف، فعلى الشركة أن تبتكر أفضل الطرق لإعلام مستهلكيها بإمكانية الخدمـة المخططة، ولذلك نرى أن أي مشغل لخدمات يمكن أن يخطط لهذه الخدمة بأفضل أسلوب، بما تقابل حاجات السوق الكبيرة، ويمكنـه كذلك مـن تصميم السعر الذي يرضي حاجات الزبائن، ويكون هناك عائد للاستثمارات، والتي يستعد الزبون للدفع مقابلها، ولكن كيف للزبون أن يتعرف على إمكانية الخدمة المتوفرة؟ وبالتالي سيكون عاجزا عن استعمالها، وعليه فـان إعلام المستهلك عـن إمكانيـة الخدمـة وإقناعه باستعمالها واحدة من أهم مهام قسم التسويق.

وعليه فان هناك ستة أهداف ترويجية لشركات النقل، نذكرها فيما يلي:

* خلق إدراك لإمكانيات خدمات الشركة بين المستهلكين لها.
* خلق معرفة مفصلة لمنتجات وخدمات الشركة.
* تحسين صورة الشركة بين المستهلكين، وذلك لتحسين مواقفهم نحو الشركة.
* إزالة أى أوهام قد يكون هناك تصور للشركة عنها مابين الزبائن.

* التوضيح للزبائن بوجود إمكانية لعمل تعديلات خاصة بالعروض أو الخدمات المتاحة.

* فتح قنوات مبيعات في الأسواق جميعها وخاصة الجديدة منها.

كما توجد هناك عوامل إضافية تضاف لأسلوب الأعلام عن صورة الشركة للزبائن المستهدفين، وقد لا يعطى اهتمام لهذه العوامل في بعض القطاعات مثل قطاع النقل، ألا وهى بيع شخصي، أو إعلان الصحف أو العلاقات العامة .....الخ، وهذا ما سنحاول توضيحه في الجزء القادم.

9.7 صورة الشركة :

قبل الدخول في تفاصيل موضوع الإعلان، من الهام أن نتفهم أولا موضوع صورة الشركة، حيث نجد ان الانطباعات الجيدة عن الشركة. من قبل الزبون- لها تأثير كبير عليه في اختياره لشركة عن أخرى، وتتمثل هذه الانطباعات- مثلا- في إمكانيات الشركة من وحدات نقل وتشغيل موظفين وما إلى ذلك.

ويلعب الموظفون جميعهم بالشركة، والذين لديهم اتصال مع العملاء دورا مهما في إعطاء صورة الشركة والترويج لها، ونجد هذا مع أصغر الموظفين، مثل عامل السنترال بالشركة الذي يكون في العديد من الأحوال هو أول متعامل مع مستهلك جديد يتصل بالشركة، ويوصى علماء التسويق بأن العميل عندما يكون على الهاتف يجب أن يتم تحيته بشكل مبتهج، وأن يتم مساعدته، وتجنب التصريحات بدون علم كاف، ولكن يتم توصيله إلى مفاوض متحمس، والذي يستطيع أن يجيب عن أسئلته جميعها، ومن هنا سيشعر العميل بأهميته، وهذا الانطباع ما هو إلا معالجة شخصية حيوية، لأنه ليس هناك أسوأ من إعطاء شعور للعميل بعدم أهميته، ويجب أن يكون راضيا عن اتصاله بالشركة.

ويعتمد كثير من المتعاملين مع شركات النقل على الانطباعات الأولى، إذا ما رأى مثلا وحدات نقل هذه الشركة، وهذا حقيقي، كمثال آخر، كطائرات خط جوي دولي كبير، فوحدات النقل التابعة للشركة- أيا كان نوعها- تروج لصورة الشركة، ويجب أن تكون على قدر من النظافة الدائمة حتى تعطي انطباعا جيدا للمستهلكين.

ويمكن أيضا تحسين صورة الشركة من خلال مستنداتها وطريقة تنسيقها وشكلها وتصميمها، فالأوراق المتداولة بالشركة يجب أن تكون نظيفة، وبسيطة بوضوح المرسل، كما أن التعريف بالشركة يتم غالبا من خلال الشعار المستخدم للشركة على وحدات النقل مثلا، وفى الإعلانات، وجميع الوثائق المستخدمة، فالاهتمام بالوثائق بشكل رئيسي لا لغرض نقل المعلومات، ولكن لإعطاء انطباع جيد عن صورة الشركة.

وأخيرا، يعطي الترويج من خلال العلاقات العامة صورة عن الشركة، وتجيب عن بعض التساؤلات، فصورة الشركة على المستوى العام يجب أن تكون جيدة بإبراز أهمية خدمات شركة النقل للمجتمع، وهناك أمثلة كثيرة يمكن أن نتلمسها من خلال شركات النقل، والتي تمتلك صورة سيئة، مثل سيارات غير نظيفة، وعادم عال وعدم الاهتمام بالمرور ......الخ، وعليه فيجب مراعاة كل ذلك لإعطاء الانطباع الجيد عن صورة شركة النقل.

10-7 الإعـــلان :

الإعلان هو استخدام أوساط إعلانية لتوصيل رسالة للزبائن، ويتلاحظ دائما أنه عند ذكر الإعلان فانه أول ما يتبادر الى الذهن فورا هو الترويج عن سلعة استهلاكية، الأمر الذي يعتبر خطأ، ولكن له أهمية فى كل المشاريع التجارية، وعلينا أن نتذكر أن إعلان النقل هو الوحيد دائما الذي لا يبيع إنتاجا، ولكن فى أحسن الأحوال وظيفة إعلان النقل هي تحفيز الاهتمام بين الزبائن، وبالتالي فانه من الهام جدا ربط الإعلان بالكامل مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى في محاولة لإرضاء الزبائن.

فدور الإعلان في النقل هو خلق مواقف في عقول مستخدمي النقل حول نوع وطبيعة الخدمة المعروضة، بالإضافة إلى عدد من العوامل التي يجب إتباعها في الوقت نفسه، فمن الهام أن يدرك المستهلك الخدمة متوفرة وتنجز حاجاته، وهذا أن يتضمن تمكين المستهلكين بالاعتراف برؤية الخدمة، ويتم هذا من خلال استخدام رموز تعرف الخدمة، وهذه الرموز تتم بحملة إعلانات، وبعض من هذه الحملة تتم من خلال مرشدين يقومون بإقناع المستهلكين باستخدام الخدمة، ويرتبط هذا بالطبع بمعرفة سلوكيات المستهلك، وأهدافه، ومتطلباته من شركة النقل، وأخيرا فان الإعلان يجب أن يصمم بحيث يكون الناتج منه هو ولاء المستهلكين للخدمة، وبتحفيزهم لاستخدام الخدمة مرارا وتكرارا.

11.7 النطاق :

يعتمد نطاق الاعلان على عدد من العوامل، وأهمها شريحة السوق التي سيتم إعلانها، وكذلك الحالة الاجتماعية للمستهلكين والتي ستؤثر على اختيار وسيلة الإعلان المستخدمة، وبالتالي هذه العوامل ستؤثر على نوع المعلومات المستخدمة في الإعلان، ومن العوامل أيضا توقيت الإعلان، ومدى تقبل المستهلكين له في توقيت ما عن غيره، وعادة ما يريد المستهلك أن يتعرف على الخدمة، وسعرها، ونوعيتها، ومدى المرونة، والثقة، والوصول إلى الخدمة.

وعليه، فان حجم السوق سيحدد النطاق المستخدم للإعلان، فعندما تكون السوق كبيرة، يجب أن يصمم الإعلان عموما للناس بشكل عام، كمثال خدمة السكك الحديدية التي تخدم بين المدن، وبالتالي فالإعلان عام، أما إذا استهدفت الخدمة مجموعة أو قطاعا معينا من السوق، فيكون نطاقه في هذا الحدود.

ولا ننسى أن الاعلان مكلف، وعليه فيجب التأكد أن ما تم صرفه في الإعلان سيعود بعائد جيد على الشركة، ومن الصعوبة بمكان أن يتم قياس تأثير الإعلان في زيادة الدخل، ولكن احتمالات ذلك يمكن أن تتم من خلال استطلاعات السوق والتقنيات الأخرى، فعلى الشركة أن تحاول قياس المتوقع من الاستخدام، وكلفة الإعلان لوضع الكلفة المرغوبة له، فإذا كان هناك توقعات من خلال الاستطلاع لاستخدام الخدمة بحجم كبير، تكون كلفة الإعلان بقدرها.

إن الخلاف الرئيسي بين إعلان الخدمة وإعلان المنتج هو سؤال هام، فتسويق منتج لمستهلك يتم بالاهتمام بالولاء للعلامة التجارية، والذى يساعد بشكل كبير في حماية الحيز الذي تتخذه الشركة في السوق بين المنافسين، والذي ينتج عنه عادة إعادة شراء المنتج نفسه، ولكن في العديد من قطاعات النقل، فهناك منافسة قوية. والمشتري الصناعي لخدمة النقل عليه أن يختار بين عدد من المشغلين لنقل شحنته أو يكون لديه أسطول نقل خاص به، إذن لا يمكن خلق صورة علامة تجارية فعلا في شركة نقل لكسب ولاء الزبائن، وللحماية من المنافسين، ولكن صورة العلامة التجارية في النقل يجب أن تكون مختلفة عن مثيلتها لمنتجات ملموسة، وأن كانت تخلق شعورا جيدا بين المستهلكين.

ولذلك فعلى الإدارة ومدير التسويق في شركات النقل أن يحاولا ضمان ولاء الزبون، بالتأكيد على أن الشركة تقدم الخدمة الأفضل، والدفعة الرئيسية لذلك بعمل إعلانات عن الفراغات المتاحة للشحن، وانتزاع الاستفسارات من الزبائن المستخدمين لخدمات الشركة، وهذا يعطي فرصة للزبائن بترجمة حاجتهم.

ويشكل السؤال التالي غالبا مشكلة للمشغلين، وهو هل الإعلان عن فراغات الشحن حقا ضرورة أم إن الخدمة تروج بوسائل أخرى؟ وإجابة هذا السؤال أنه في ظل المنافسة المستمرة والمتزايدة فانه من الضروري لشركات النقل إعلان الزبائن بإمكانيات خدماتهم المعروضة في السوق، والأهداف التالية يمكن من خلالها تحديد العوامل الرئيسية في الإعلان عن الشحن:

* لا توجد قواعد صعبة أو سريعة في معرفة ما إذا كانت الشركة فى حاجة للإعلان عن خدماتها، وهذا يتماشى مع حجم الإنفاق على الإعلان، وعدد المستهلكين المتوقعين، فما ينفع لشركة ما، ليس بالضروري أن يكون نافعا لغيرها.

من المتعارف عليه أن الإعلان يخلق نوعا من الإدراك لخدمات الشركة بين المستهلكين، أو أن يزيد مستوى وعي هؤلاء المستهلكين، وهذا ما يعرف بالاختراق الحقيقي للسوق.

يعتمد الإعلان على معلومات حول الخدمة، والتي تظهر فوائد استعمالها وكذلك يعطي فكرة عن التكلفة، فهي معلومات مفصلة، وتحاول الإجابة عن الاستفسارات التي قد تدور في ذهن الزبائن، وخاصة في حالة نوعية الخدمة المتميزة والتي يكون عليها مفاوضات.

يحسن الإعلان غالبا صورة الشركة بين مستهلكي الخدمة، في محاولة لتغيير مواقف وإدراك هؤلاء المستهلكين للخدمات المعروضة، وهذه الصورة هامة للغاية وخاصة عندما تحاول الشركة استعادة شهرتها إذا ساءت فى وقت ما، والتي كان يمكن أن تنهض لعدد من الأسباب المختلفة، وتتركز أهمية الإعلان في ايجاد عملاء جدد، وأيضا إظهار أى تغيرات في المنظمة وفلسفة العمل، فيساعد الإعلان على إزالة اى ادراك سيئ عن الشركة وخدماتها.

يعنى الإعلان الفعال جذب الانتباه، وخلق امنيات وتحفيز فعال، ولا يمكن انجاز شي من هذا إلا باختيار الأوساط الملائمة.

12.7 بيع فراغات الشحن :

تقوم بعض شركات النقل الكبيرة بتجنيد اشخاص مبيعات لكي يملأوا فراغات وحدات النقل الخاصة بهم، ويقوم هؤلاء الاشخاص أيضا بإضافة اللمسة الشخصية إلى صورة شركاتهم، وفيما يلي عرض لأهم النقاط التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند العمل كرجل مبيعات فى شركة نقل لبيع فراغات الشحن:

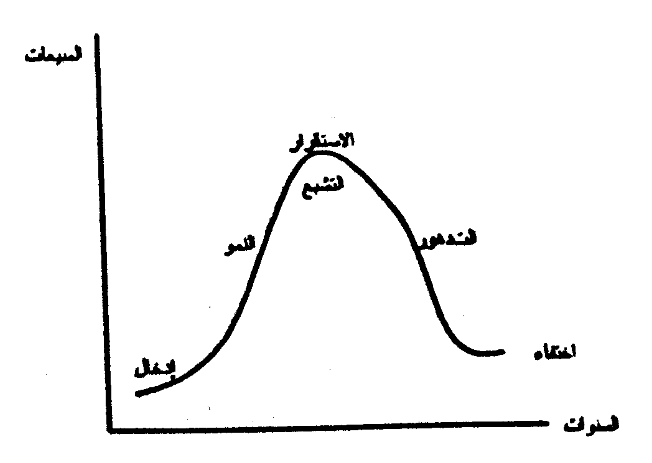
* أن تتوافر لديه المعرفة والمعلومات الكاملة عن خدمات الشركة وإنتاجها، حتى ولو تم الاستعانة برجل مبيعات من خارج المنظمة، حيث إن هناك عديدا من الزبائن يفضلون التعامل مع شخص لديه الاطلاع والخبرة عن خدمة الشركة- كرجل العمليات مثلا، بدلا من رجل متدرب فقط.
* يبيع رجل مبيعات النقل خدمة إلى مديرين في مصانع أو منظمات أخرى، وعليه، فهناك حاجة لأن يستعمل رجل المبيعات لغة هؤلاء المديرين، لا ليوضح فقط فوائد الخدمة، ولكن ليفيد العميل أيضا من الناحية المالية، وقد تبدو هذه النقطة غير ذات علاقة- أو بلا معنى- لمدير الشركة الشاحنة، ولكنها مهمة للتأكيد على أن منتجاته تسلم في الوقت المناسب.

تعتمد شخصية رجل المبيعات المستخدم على حل أي تعقيدات للعملاء، فهي مهمة فردية في ظاهرها، ولكن يجب أن يعمل قسم المبيعات كفريق عمل في شركة النقل لإعلان المباشر للعملاء (كرجل البريد).

ويعنى الإعلان المباشر- ببساطة- إرسال رسالة إلى العملاء من خلال رجال المبيعات- كرجل البريد الذى يسلم رسالة- وهذه العملية قد يختلف حجمها على حسب تغطية السوق والميزانية المالية المتوفرة بشركة النقل لاداء هذا العمل، ولهم فوائد إعلان البريد المباشر هذا، هو قدرته في استهداف مجموعات محددة، وقياس نسبة الرد كنسبة عدد الزيارات التي تمت من قبل رجال المبيعات، ويتوقف إعلان البريد المباشر على قائمة العناوين (المستهلكين) والأكثر تأثيرا على نقل الشركة.

13.7 دورة حياة المنتج أو الخدمة:

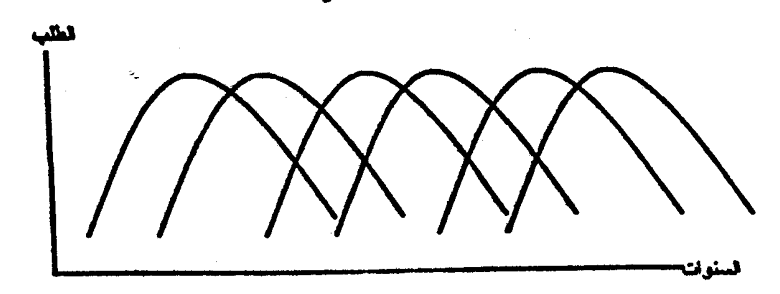
تمر "السلعة/الخدمة" بعدة مراحل يمكن بيانها في النموذج التالي:



شكل (2-9)

دورة حياة مزيج السلع/الخدمات

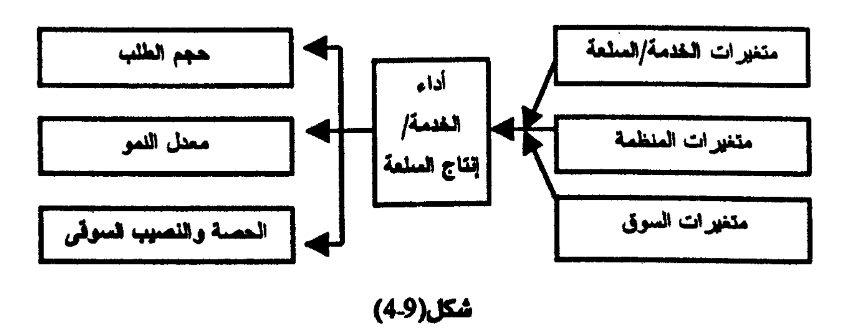
والمنظمة الناجحة خلال مرحلتي النمو والتشبع تعمل على "إنتاج/تقديم" "سلع/خدمات جديدة" إضافة لمزيجها الحالي، حيث تأخذ "الخدمة/السلعة" بعد هذه المرحلة-التشبع- في الانحدار، هذا مع ملاحظة أن حجم الطلب على "الخدمات/السلع" لا يتأثر حيث تحل "الخدمات/السلع" الواحدة محل الأخرى، نظراً لتشابك دورات الحياة في "الخدمات/السلع" كما يبنيها النموذج التالي:



شكل (3-9)
تتشابك دورة حياة السلع/الخدمات

المتغيرات المؤثرة على مزيج "الخدمات/السلع":

تتأثر "الخدمات/السلع" خلال دورة حياتها بمجموعة من العوامل والمتغيرات يظهرها النموذج التالي :



شكل(4-9)

العوامل والمتغيرات المؤثرة على مزيج (السلع/الخدمات) خلال دورة حياتها

ويلاحظ من النموذج السابق أن مجموعة المتغيرات المؤثرة فى مزيج "الخدمات/السلع" تتمثل فيما يلي:

متغيرات "الخدمة/السلعة":

ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:

أ- مدى جودة "المنتج/السلعة" المقدمة وتميزها عن "الخدمات/السلع" المنافسة. فكلما زادت مستويات الجودة والتميز فى حدود تكلفة فاعلة، كلما زادت القدرة على جذب "العملاء/المستهلكين".

ب- مدى تكاملية وترابط "الخدمات/السلع" واتساع مداها، حيث يساعد ذلك على جذب "العملاء/المستهلكين" بدرجة أكبر من تلك "الخدمات/السلع" التي تتسم بعدم الترابط والتكامل في "تقديمها/إنتاجها".

ج- مقدار التوافق القائم بين مزيج "الخدمات/السلع"، واتساقه مع هيكل وقيم ونسق وعادات وتقاليد المجتمع، وكذا مدى اتفاقه مع رغبات واحتياجات "العملاء/المستهلكين".

هـ- حجم اتصال "العملاء/المستهلكين" بمقدمي الخدمات أو منتجي السلع، فكلما قل حجم الاتصال. قياسا بالمنظمات الأخرى. دل ذلك على نجاح المنظمة في تقديم خدماتها أو إنتاج سلعها.

و- مدى السهولة في التعرف على "الخدمة/السلعة" وتميزها، وتحديد مزاياها وأعبائها، قياسا بباقي "الخدمات/السلع" التي يقدمها المنافسون.

متغيرات المنظمة:

ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:

أ- حجم المنظمة وموقعها.

ب- نصيب وحصة المنظمة من السوق.

جـ- درجة اهتمام المنظمة بتطوير مزيج "سلعها/خدماتها"، حيث تقوم المنظمة بإنشاء جهاز مستقل لبحوث السوق، لمعرفة الرغبات المتجددة لدى "العملاء/المستهلكين"، وعلى ابتكار "خدمات جديدة/سلع جديدة" تشبع هذه الرغبات والاحتياجات.

د- الخبرات السابقة للمنظمة وعمرها في السوق.

المتغيرات السوقية:

وهي أكثر المتغيرات تأثيرا على العملية التسويقية، والمزيج "السلعى/الخدمي"، ودورة حياة المنظمة، على طول كل مرحلة من مراحل هذه الدورة، ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:

أ- القوى البيئية الدافعة مثل: الاتجاهات المالية والاقتصادية الايجابية للدولة، وسياساتها المحفزة للاستثمارات، إذ يؤثر ذلك على حجم الطلب على "الخدمات/السلع"، ومن ثمّ الدورة الشرائية التي يمر بها السوق.

ب- طبيعة "العملاء/المستهلكين"، فلكل مجموعة طبيعة خاصة- يجب الاحاطة بها- تحكم سلوكهم، وتحدد أنماطهم التعاملية، وعاداتهم في إستهلاك واستخدام "الخدمة/السلعة".

ج- حجم المنافسة السائدة في السوق.

د- مدى توافر الفرص التسويقية.

تمييز "الخدمات/السلع":[1]

يعرف التمييز بأنه أية فروق ملحوظة في "الخدمة/السلعة" أو العلامة عند مقارنتها بالأخرى، ويتم التمييز عن طريق أسماء، أو كلمات، أو رموز، أو صور، أو مزيج من بعض، أو كل ما سبق، بهدف تعريف وتحديد "الخدمات/السلع" التي تقدمها المنظمات، وتمييزها عن "الخدمات/السلع" المنافسة.

ويتألف الاسم التجاري من كلمات، أو حروف، أو أرقام، أما العلامة التجارية فهي كلمة، اسم، رمز، أو علامة تمييز تستخدمها المنظمات لتحدد وتمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة، ولها حماية قانونية، بحيث يقتصر استعمالها على منتج أو منظمة واحدة، ومن ثم فهي تعبير قانوني لكل من الأسماء أو العلامات.

أهمية التمييز من خلال الأسماء والعلامات التجارية:

يساعد التمييز من خلال الاسماء والعلامات التجارية على تحقيق هدف أو اكثر مما يلي:

أ- تسهيل مهمة الترويج: إذ يعتبر الاسم والعلامة التجارية همزة الوصل بين المنظمة و"عملائها/مستهلكيها".

ب- وسيلة حماية "للعملاء/المستهلكين" حيث يبين الاسم أو العلامة التجارية مصدر "السلعة/الخدمة" وتضمن "للعملاء/المستهلكين" الحصول على "الخدمات/السلع" بذات الجودة التي يرغبونها.

ج- إذا نجح المشغل في خلق تفضيل "لخدماته/سلعة" فسيكون لديه مرونة أكثر في تسعيرها لاعتقاد "العميل/المستهلك" بأن هذه "الخدمات/السلع" تختلف عما يقدمه المنافسون.

د- يعتبر التمييز وسيلة ليتعرف "العملاء/المستهلكون" من خلالها على المنتجات حتى، إذا لقيت تفضيلا لديهم، فتضمن بذلك المنظمة استمرارية تدفق الطلب.

---

(1) لمزيد من التفصيل عن التمييز أنظر: د. أحمد ابراهيم عبد الهادى، إدارة التسويق مبادئ علمية ومشكلات تطبيقية فى الدول النامية، بنها، مكتبة الجامعة، بدون سنة نشر، صــ 78-80.

العوامل الحاكمة في تمييز المنتجات :

نظـراً للتأثـيرات الـتي يتيحـها الاســم، والعلامــة التجاريــة في تفضيــلات واختيارات "العملاء/المستهلكين"، وفى الرسائل الإعلانيـة الـتي توجهها المنظمـة، لذلك فإنه يجب مراعاة ما يلي عند تمييز المنتجات:

أ- سهولة النطق وقصر الاسم المميز .

ب- أن يكون مدلوله قريباً من المنتج الذي يتم تسويقه.

ج- أن يصلح بمفرده لتكوين علامة تجارية مميزة.

د- أن تعبر عن جميع المنتجات التي تقدمها المنظمة، إذ يساعد ذلك على سـهولة تعـرف "العملاء/المستهلكين" على هذه المنتجات، ويسهل أيضا على المنظمـة إضافـة منتجات جديدة لمجموعة المنتجات الـتي تقدمـها، هـذا فضـلا عـن تقليـل مصـاريف الـترويج، لأنها تتركز فى بناء شهرة لعلامة واحدة.

ولقـد ساعدت التكنولوجيا فى تطـور منتـج التحويـة، وبالتــالى عمـل علـى تقصير دورة حياة المنتجات الأخرى، مثل سفن البضائع العامة.

(أ) التقديـــم: أى تقديم الخدمة، ويكـون مستوى المعرفـة بوجودهـا أقل مـن مستوى قبولها. وفي هذه المرحلة يكون الربح غير موجود، أو قليلاً جدا .

(ب) النمــو: يزيد قبول الخدمة من خلال مجهودات التنويه أو الإعلان عنها.

(ج) النضوج : ما زالت الأرباح تنمو، ولكن عند مستوى منخفض، وصل الوضع في الســوق إلى أعلى مستوى، حيث زادت المنافسة، ودفعت ضغوط إلى الأحسن.

(د) الهبوط : وصلت الأرباح إلى القمة، ومن المستحيل أن تزيد عن هـذا الحـد، والضغـوط على الهوامش أصبحت منافسة وشديـدة .

(هـ) النزول : تنـدثر الأرباح مع ظهور خدمـات جديـدة وأحسن، وتلـك الخدمـات تفقـد وضعها في السوق تدريجيا.

تنبع في الحقيقة أهمية دورة حياة المنتج، من انه في معظم الأحيان يمكن الوصول إلى قمة الأرباح قبل وصول الخدمة لأعلى مستوى من المبيعات.

14-7 فعاليات قوى السوق لخدمات النقل :

* ماهية أسواق خدمات النقل :

تعدى نطاق السوق الأبعاد المكانية، حيث يلتقى من يعرض، ومن يطلب سلعة أو خدمة معينة، وأصبح المفهوم لاتساع الأسواق- خاصة في الخدمات هو مدى التقاء،أو اتصال، واتفاق القوى الفاعلة في السوق من مقدمى الخدمات، والطالبين، أو المستفيدين، وهذا الاتصال أصبح غير ميسور، ويتم في أبعاد زمنية لحظية، في إطار تسارع التقنيات، سواءا تم ذلك بالاتصالات التليفونية أو عبر شبكات المعلومات الإنترنت، ليضيق الحيز التفاعلي في إطار وفورات الوقت، ويتم التعاقد الضمني، سواء أكان بصفة مباشرة، أو عبر وسيط، أو وكيل، أو متعهد كمنافذ تسويقية، بل إن أى سوق يعكس بفاعليته أمثلية وأهمية تصريف المنتج ، فلا قيمة لأي منتج لا يتم تصريفه والاستفادة من منافعه ، بل ان تطور خدمات النقل مرتهنة بنطاق فاعليات أسواقها .

وتتصف أسواق خدمات النقل بخصائص تنفرد بها عن غيرها من السلع والخدمات ، لكون العرض يجب أن يقابله طلب فوري ومباشر .

لأن المنتج يستهلك مباشرة وفور إنتاجه ، سواء أتم استغلاله من الطالبين أو لم يستغل، كما انه لا يقبل التأجيل، أو التجزئة، أو التخزين، بل حتمية توقيت الاستهلاك من الإنتاج، والذي يتلائم مع حاجات طلب العميل، وإلا كان إهدارا للموارد وتبديدا للطاقات التحميلية المنتجة ، والبعد عن أمثلية التشغيل بكفاءة .

وتبرز أهمية أسواق خدمات النقل في إطار تفاعل قوي العرض والطلب، وتحديد أسعار مثلى تنافسية ، كما تعكس الأسواق التشغيل الأمثل ، ودرجة إشباع وتلبيه الحاجات ، وأمثلية الربط بين الطلب المحلى والطلب الدولى ، والمزج والتوليف الأمثل بين مدخلات الإنتاج وعناصر التكاليف ، وتعكس أيضا مدى تحقيق الوفورات، والملاءمة بين المنتج والمستهلك في إطار قياس ومتابعة طاقة السوق وحجمه وتقديراته المستقبلية وإمكانيات التطوير ، وإيضاح أبعاد التخصص المطلوبة في السوق، ومدى استيعاب السوق للتطورات التكنولوجية ، وابراز الطاقات التنافسية والقوى

الاحتكاريـة، وغيرهـا مـن القـوى المتحكمـة والمحـددة لأشكال السـوق ، وأثـر التدخـل الحكومي ، كما تبرز أهمية فعاليات السوق من واقع توزيع شـرائح السوق الـتي تستحوذ عليها كل وسيلة في إطار التخصص والبدائل وتنوع الوسائط كما سيتضح .

1-14-7 العوامل المؤثرة في أسواق خدمات النقل :

تتوقـف فعاليـات الأسـواق علـى مجموعـة مـن العوامـل الـتي تحـدد طبيعتـها وفعالياتها، وبالتـالي لأنواعها ، وأهـم هـذه العوامـل هـو تفـاعل قـوى العـرض والطلـب، والـتي ينتـج عنـها طبيعيـة السـوق ونوعـه ، وكذلـك طبيعـة وخصـائص الوسـائل وملاءمتها مع المنقول والمسـارات ، بجانب الأبعـاد الاقتصاديـة والاجتماعيـة والتاريخيـة والسياسية ، والأهم التدخل الحكومي، كما سيتضح في الآتى :

أ- تفاعل قوى العرض والطلب لخدمات النقل :

تفـاعل قـوى العـرض والطلـب مـن أهـم القـوى الـتي تحـدد طبيعيـة السـوق ، وتؤثـر في أبعـاده، فـالعرض – كمـا سـبق – طاقـات تحميليـة معروضـة ومسـتهدفة لتحقيـق الربحيـة بـأقل تكلفـة وأقصـر وقـت، وبأمـان وسـلامة ، يقابلـه الطلـب الـذي يستهدف تحقيق إشـباع وضـرورات ملحـة ، والحصـول علـى خدمـات ممكنـة بأسـرع مـا يمكن وأقـل سـعر ، ويحقـق الوفـورات والمنـافع ، وهـذا التفـاعل بـين الإنتـاج والاستهلاك تحكمه مجموعة متغيرات تتعلق بطرفي التفاعل – العرض والطلب .

فقوى العرض متماثلة في إجمال الطاقات الإنتاجيـة المتاحـة في إطار الوسائل وملاءمتـها مـع المسارات والممـرات الملاحيـة ، ومـدى اتسـاع وحجـم وسـرعة الوسـائل، ومعـدل دورانـها وتكـرار خدماتـها ، وكفـاءة هـذه الخدمـة، ووقـت تقديمـها، وأمـاكن وخطوط سيرها ، وطبيعية الخدمة المقدمة من الباب للباب ، وباستخدام وسـيلة واحـدة أو أكثر من وسيلة من محطات الانطـلاق حتـى محطات الوصـول ، ودرجـة الملاءمـة مـع المسارات ، وإجراءات الأمـان والسـلامة ، وسـهوله المناولـة والشـحن والتفريـغ والدقـة فـى الرحـلات ، والالـتزام بـالعقود ، وكفـاءة ومـهارة أطقـم القيـادة، والتـأمين، والرقابـة، والمتابعـة، والتحديـث والبدائـل ... الخ مـن تفـاعلات قـوى العـرض ، خاصـة الأبعـاد السعرية المرتكزة على عناصر وبنود التكلفة .

ويؤثر فى المتغيرات السابقة- قوى الطلب ومتغيراته، من ذروة وركود، وموسمية وكونه طلبا محليا أو دوليا فى إطار العلاقات الاقتصادية والالتزام بالاتفاقات الدولية ، بالإضافة إلى طبيعية المنقول وأبعاده، ودرجة ومدى حاجته لوسائط متخصصة وخدمات مميزة ، وعدد الوكلاء والوسطاء ومتعهدى النقل لتحفيز الطلب فى إطار المزيج التسويقي، والدعاية والإعلان ، ومدى تكامل الخدمات المقدمة ... الخ من متغيرات الطلب على خدمات النقل، كما سبق .

وتنعكس حصيلة تفاعل قوى العرض والطلب على أمثلية الاستفادة من الطاقات التحميلة المتاحة ، سواء أكان عدد الأماكن المتاحة لركاب بمقياس "راكب/كم"، أو لنقل السلع "طن/كم" ، ليتحقق التوازن في إطار معدلات الاشغال للمقاعد أو الحيز المتاح، وذلك عن طريق قياس درجة الأشغال، كنسب مئوية بين الحمولة الفعلية والطاقات، أو الحمولة المتاحة ، أو بالمقياس النسبي بين المنقول الفعلي والطاقة الممكنة المتاحة .

ويفرض المقياس السابق للتوازن بين فعاليات العرض والطلب ورفع كفاءة الأداء التشغيلي ، ودرجة المنافسة بين البدائل ، وتحفيز الطلب وأمثلية استغلال الطاقات التحملية المعروضة، والاستفادة من مزايا التخصص، وتقسيم العمل، وتنمية الاستثمارات، والتوسع في مشروعات النقل لزيادة الطاقات التحميلية الجديدة الداخلة لسوق النقل، ليتسع ويتنوع عرض خدمات النقل، وبالتالي تجذب المزيد من الطلب في إطار التحديث، والتطورات التكنولوجية ، وتنشيط الحركة التجارية، وزيادة التشابكات للفعاليات الاقتصادية ، والاستفادة من الوفورات الخارجية فى إطار تكامل وتفاعل خدمات النقل مع البنى الأساسية ، وكذلك الاندماج في الفاعليات، والتكامل الفني والاقتصادى الدولي .

ب- الأبعاد التاريخية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية :

تتباين أسواق خدمات النقل وفق تفاعل مجموعة عوامل تاريخية ، اجتماعية ، ثقافية حضارية ، اقتصادية مالية ، أمنية سياسية ، لتحدد شكلها ، خاصة في ظل طبيعية وتباين النظم والأيديولوجية المطبقة وتغيرها في إطار الفكر والفلسفة والقوانين والتشريعات المطبقة ، فإقامة مرفق معين، كالوسائط الجوية أو البحرية أو

السكك الحديدية أو مرافق النقـل العـام وفـق النشأة والتطـور - اكتسبت أبعـادًا تاريخيـة اجتماعية، يصعب تغييرها ، سواءًا كانت قطاع عام أو خـاص ، ملكيـة الدولـة وإدارتـها أو وفق حق الامتياز والانتفاع ، كما قـامت عشـرات الـدول بإنشاء وصيانـة وإدارة وتفعيـل آلاف المشروعات لخدمـات النقـل ، سـواء أكانت فـى ظل تطبيـق النظـم الاشـتراكية أو لتحقيق مستهدفات استراتيجية ، أو نظم رأسمالية أو مختلطة .

وتبرز فعاليات الأبعاد الاقتصادية مثـل معـدلات نمـو وتطـور التجارة المحليـة والدولية فى إطار اتجاهات معينة ، وتفعيـل مسارات بالمشاركة أو بالامتيـاز والانتفـاع ، بجانب الإجـراءات والسياسات المتبعـة محليًا ودوليـا ، للـتراخيص والرسوم والجمـارك والضرائب وأسعار الصرف والقوانين المطبقة والإجراءات الحدودية ، وإقامة المشـروعات المشتركة والتدفقات الاستثمارية، ومتطلب فـرض السـيادة علـى الحـدود ، وأمثليـة استغلال الموارد النائية والمهملة والتوطنات الإنتاجية ، ونقل المدخلات الإنتاجيـة إليها، وتوزيـع المنتـج النهائي ، وإقامـة المنـاطق الحـرة ذات الطبيعـة الخاصـة، ومـا تجذبـه وتوظفه من استثمارات ، وأحكـام تشغيل هـذه المنـاطق ، خاصـة بالـتركيز على تفعيـل التصدير ، وغير ذلك من المتغيرات .

ج- طبيعة الأسواق وحجمها :

تتبـاين وتتنـوع أسـواق خدمـات النقل وفـق حجمـها وموقعـها واستمراريتها واتساعها ، بجانب تبـاين أشـكالها كمـا سـنوضح ، فـهناك الأسـواق المتسـعة والمتصلـة والمترابطة ، وفـق أبعـاد تركزهـا ومـدى فاعليتـها وحجـم السكان ونشـاطهم الاقتصـادي والموقـع الجغـرافي المميـز ، فـى إطـار اسـتراتيجى محورى وتكـامل فعاليـات الوسـائط مـع الأنشطة المتميزة ، خاصة التجارة الدولية ، وكونها مواطـن تجميـع وتوزيـع اسـتراتيجية تتوسط الأسواق، ويسـهل الوصـول إليـها، والانطـلاق منـها، مـع وفـرة الأمـان، وإجـراءات السلامة، والاستقرار السياسي والاقتصادي .

يدعـم فعاليـات الأسـواق المتصلـة والمتسـعة- الأنمـاط الاسـتهلاكية ومسـتويات الدخـول والمعيشـة ، وزيـادة فعاليات الأنشـطة الاقتصاديـة ، ونجاح المزيـج التسـويقي ، وتفعيل دور الوكلاء والوسـطاء ومتعـهدي النقـل ، وهـذا النمـط لحجـم الأسـواق يغـايره بصفة مضادة للأسواق الصغيرة المنفصلة أو المعزولة في إطـار أبعـاد ومتغيراتٍ جغرافيـة

وإنتاجية واستهلاكية محدودة ، وهنا لا تحتاج الأسواق لملاءمة بين الوسائل وتخصصها، والمسارات وانسيابيتها كالأسواق المتسعة ، بل يغلب على الأسواق الأخيرة طابع المنافسة كشكل أساسي لتفعيل قوى العرض والطلب ، مقابل سيادة الأبعاد الاحتكارية في الأسواق الضيقة المنفصلة .

د- التدخل الحكومي في أسواق خدمات النقل :

تتدخل الحكومات لتحديد طبيعة وخصائص وحجم أسواق خدمات النقل - كما سبق - لتحقق مستهدفات أمنية إستراتيجية سياديه للسيطرة على منافذها وبواباتها وحدودها ، مطاراتها وموانيها ومحطاتها ، وحماية أمنها ومنع التخريب والتهريب ، وتحقيق أبعاد أمنية عسكرية ، بجانب نقل منتجاتها وتجارتها الدولية ، وتقوم الدولة بامتلاك وسائط نقل وتديرها ، أو بالمشاركة ، أو إشراف ومراقبة على الوسائط لتحقيق المستهدفات السابقة ، أو تمنح المشروعات العملاقة حق الامتياز أو الانتفاع. كما سبق في إطار التمويل التأجيري، حيث يمتنع أو لا تجذب هذه المشروعات العملاقة القطاع الخاص ، سواء أكان ذلك لتطلبها آجالا وأبعادا زمنية طويلة لعشرات السنين ، أم لتطلبها تدفقات استثمارية ضخمة في ظل المخاطر وعدم التأكد .

وتستهدف الحكومات التدخل في أسواق خدمات النقل لتوفير خدمات ميسرة بأسعار منخفضة أو أسعار التكلفة التشغيلية فقط ، أو أسعار رمزية متحملة دعم مثل تلك المشروعات ، بهدف الربحية الاجتماعية ، وذلك بتقديمها لطبقات أو مناطق فقيرة، كتوطنات العمال والمناطق العشوائية ، بالإضافة إلى استهداف تنفيذ برامج وخطط تنموية شاملة وتصحيح اختلالات هيكلية ، ونشر العمران ، وأمثلية استغلال الموارد ودعم توطنات إنتاجية وسكانية معينة ، وتفعيل أوزان نسبية محددة في إطار الهيكل الاقتصادي والاجتماعي ، أو للحفاظ على البيئة والحد من الزحام والتلوث ، ومعالجة الاختناقات والمعضلات المرورية اثر التكدس السكاني وفق أبعاد نظرية التوطن .

وتتدخل الحكومة في سوق خدمات النقل لتحقيق عوائد مالية ، وفق نظم ضريبية جمركية ورسوم وتراخيص وغرامات ومخالفات، بالإضافة إلى نقل منتجاتها

وتجارتها الدولية ، بجانب تطبيق القوانين والتشريعات والأحكام المتعلقة بذلك ، بالإضافة إلى قوانين المرور وإجراءات السلامة والحد من الضوضاء والتلوث ، وتحديد السرعات والحد من الحوادث المرورية ... الخ .

وتتبع الحكومات عدة وسائل وطرق للتدخل ، سواء أكانت للدعم أو الاحتكار والتملك. ومنح امتيازات وإقامة مشروعات ، سواء أكانت عامة أو بالمشاركة مع القطاع الخاص أو المشاركات الدولية ، بجانب تيسير أو زيادة صعوبة وتعقيد إجراءات التراخيص والمخالفات ، ورفع الرسوم الجمركية والضرائب على الوسائل والمسارات ، أو قطع الغيار أو مستلزمات التشغيل من وقود وزيوت ... الخ ، أو بالإجراءات الروتينية المعوقة ، أو دعم البنى الأساسية والخدمات التكميلية الداعمة، وغيرها من الإجراءات التي تدعم أو تعيق، لتحقيق أهداف وسياسات التدخل الحكومي ، منعكسة على طبيعة وحجم الأسواق بل وأشكالها .

ويؤخذ في الاعتبار دور الحكومة في التسعير ، ومدى جذب وتشجيع الاستثمارات الموظفة في السوق ، والتأمين ، وأسعار متطلبات الشحن والتفريغ ، والإجراءات الجمركية والتفتيش ، ومدى تيسير أو حرفيه تطبيق القوانين ، والإعفاءات والمعاملات التمييزية ، وتقديم الدعم والإعانات المباشرة وغير المباشرة.

15.7 أنواع وأشكال أسواق خدمات النقل :

تتنوع وتتفاوت أشكال أسواق خدمات النقل ، من منافسة كاملة- وأن كانت أقرب للجانب النظري — واحتكار مطلق ، بجانب المنافسة الاحتكارية ، واحتكار القلة ، ويرد هذا التنوع للعديد من المتغيرات أبرزها : تدخل وسياسات الحكومات ، سواء أكانت بالدعم والإعفاءات والتيسيرات والتسعير ، أو العكس أي بمزيد من القيود الإدارية والتراخيص والضرائب والرسوم والجمارك والمخالفات وحرفية تطبيق القوانين ، ووضع قيود لدخول السوق أو خلق بدائل ، ورسوم الطرق والمسارات والمواني والمطارات والمحطات ، وزيادة أسعار الوقود والزيوت ومستلزمات التشغيل ، وفرض جمارك مرتفعة على الوسائل وقطع الغيار والمعدات ، ومزيد من الضرائب على الورش وتراخيصها ومستلزماتها وتشغيلها ... الخ مما يلغى حرية السوق .

وتبرز قيود أقساط التأمين الإجبارى وإجراءات وتوظيف العمال وتأمينهم وأجورهم ومكافآتهم ، والسماح لبعض الوسائل بالنقل في مناطق معينة دون الوسائل الأخرى ، مع وضع مواصفات ومقاييس وإجراءات السلامة والأمان ، والملاءمة مع المنقول والوسائل والمسارات والممرات الملاحية ، وفرض ضوابط للشحن والتفريغ والتربيط والتحزيم والتغليف ، والارتفاعات والأحجام والأوزان ومحطات وزن الشاحنات والمحاور ، وغير ذلك من التدخلات والقيود المحددة لفعاليات النقل ، وبالتالي فعاليات السوق وأشكاله .

وتشكل القيود والإجراءات السابقة ضغوطا مباشرة ، سواء أكانت لتحد من فعاليات المنافسة الكاملة أو تتحول إلى منافسة احتكارية ، مثل النقل الخاص، والتخصص فى الوسائل للنقل ، كما أن القيود السابقة تقود إلى التخفيف من حدة وغلواء الاحتكار لتحوله إلى احتكار القلة ، خاصة فى إطار وجود بدائل فى الرحلات الدولية. والشكلان السابقان كلاهما — المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة — هما النمط السائد في أغلب أسواق خدمات النقل والمواصلات .

ويبرز لكل شكل من الأسواق طبيعته وخصائصه، وتفاعلاته، وقواه، ومقوماته، ومحدداته ووسائله ، ونوضح أهم هذه الأشكال في الآتى :-

7-15-1 سوق المنافسة لخدمات النقل :

تواكب المنافسة أبعاد الحرية ، حرية الدخول للسوق وعرض الخدمات، وحرية الطلب، مع وجود عدد كبير من الذين يعرضون ويطلبون الخدمات ، وميكانيكية تفاعل قوى السوق ، مع حرية استيراد الوسائل وقطع الغيار ، وكذلك تصدير الخدمات للخارج فى إطار من تماثل الأسعار ، أو بفارق ضئيل جدا لتمايز الخدمات، رغم فرضية التجانس فى الخدمات المقدمة لإشباع الحاجات المطلوبة ، واستهداف تحقيق الربح المادي ، دون أي تدخل من أي قوى للحد من الفعاليات السابقة، أو وضع معوقات مقيدة للفعاليات ، حتى العلم بظروف السوق ، وهنا يتحدد السعر فى إطار تفاعل قوي العرض والطلب الحر، لتحقيق أمثلية استغلال الموارد والطاقات التحميلية المتاحة ، وتفعيل الحجم الإنتاجي الأمثل للملاءمة مع الاستهلاك المطلوب ، بما يحقق مصالح لكلٍ من المنتج والمستهلك وتعظيم المنافع .

وتتحدد متغيرات المنافسة فى إطار خدمات النقـل والمواصلات لتتـم الملاءمة وفق الخيارات والبدائل المتاحـة ، لتحقيـق المستهدفات وتعظيـم المنـافع ، وإبـراز هـذه المتغيرات سلوكيات أطقـم القيـادة، والسـرعة، ومعـدل الـدوران، والتكـرار، والحجـم وإجراءات الأمـان والسـلامة والالـتزام بدقـة المواعيـد، والأبعـاد الزمنيـة والجدولـة والانتظام ، وأوقات الانطلاق والوصول والتوقف والأسعار ، والتوصيـل مـن البـاب للبـاب وفـق تكـامل الخادمـات ، مـع المرونـة والملاءمـة بـين الوسـيلة والمسار، وطبيعـة المنقـول ومستلزماته، وحساب الاختناقات والمعوقات، وطبيعيـة الخدمـات المقدمـة، والمنـافع المتحققة

ويؤخـذ فـى الاعتبـار- في إطار متغـيرات المنافسـة السـابقة- أن لكـل وسـيلة ظروفها ، بل لكل رحلة تحدياتها : المسافة، والمسافر، والسرعة، والمتغيرات، والمحددات الطبيعية والاقتصادية والأمنية ... الخ كما سبق ، كما يـبرز تعـدد وتنـوع الوسـائل مـن : سيارات وشاحنات وسكك حديدية وطائرات ونقـل نـهري وبحـري وغيرهـا ، ولكـل نـوع أبعـاده وظروفـه ومتغيراتـه ، سـرعته واتجاهاتـه ، طبيعتـه وخصائصـه — كمـا سـبق ، رحلاته المستغلة للنقل من البـاب للبـاب ، ومـدى تطلبـه نقـل متعـدد الوسـائط ، بـل إن التباين يختلف فى نـوع الوسائل نفسـه ، فالسيارات الكبـيرة للسفر- كحافلات الركـاب- عادية أو مكيفة ، صباحية أو مسائية ليليـة ، عربـة نقـل صغـيرة أو شاحنة بمقطورة ، أو شاحنة مبردة أو مثلجة ، سـريعة أو بطئيـة ، متسعة أو محـدودة... الخ مـن التباينـات والتي تمتد للنقل البحري والجوى والسكك الحديدية.

الفصـــل الثامن

شرح البيوع التجارية الدولية

شرح البيوع التجارية الدولية

EXPLANATION OF TRADE TERMS

قامت غرفة التجارة الدولية في باريس ، بتوحيد القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية المستخدمة في عقود البيوع الدولية ، بكل دقة ووضوح ، لإزالة كل ما من شأنه عرقلة التداول التجاري بين الدول ، واتفق علي تسميتها بقواعد " الانكوتيرم" INCOTERM التي تضمنت حقوق وواجبات كلٍ من البائع و المشتري، كحد ادنى يكفل تأمين INCOTERM التزاماتها .

ويلزم التحفظ في عقود البيع الخارجية عند استخدام أي شرط من هذه القواعد ، إذا قد تسبب أي إضافة طفيفة عليه إلى تغيير شامل في مضمون صيغة العقد، إذا لزم عرض الموقف على المحاكم أو التحكيم لأي سبب ولإزالة أي شك أو سوء فهم ، اتفق على النص صراحة ، حسب اختيار المتعاقدين فيما يبرم بينهما من عقود تجارية دولية ، على خضوع القواعد المطلوب تطبيقها ، لأحكام تلك القواعد الدولية الصادرة عام 1953 والتي تطورت في سنوات 1967و 1976 و 1980 .. حتى تتضح شروط العقود المتبادلة .

لذا وجب التنويه عند التعاقد- وفقا لأي شرط من هذه القواعد- علي اسم الدولة الواجب أن تخضع بعض تفسيرات هذه الشروط إلي عاداتها التعاملية وأعرافها التجارية .. و قد تم بالفعل تضمين هذه الاختلافات ، بمعرفة غرفة التجارة الدولية في باريس ، فيما أصدرته من قواعد .

ونورد فيما يلي التفصيلات الأساسية لأهم شروط هذه القواعد الدولية ، بالنسبة لواجبات كل من البائع و المشتري .

1.8 البيع بشرط تسليم البضاعة في مكان إنتاجها : EX WORKS

واجبات البائع :

تجهيز البضائع ، وفقا لشروط عقد البيع ، وإخطار المشتري كتابيا بأن البضاعة تحت أمره في الموعد المحدد ، وفي المكان المتفق عليه للتسليم، أو المعتاد تسليم مثل هذه البضاعة فيه ، مع الالتزام بكافة المسئوليات والمخاطر المتعلقة بالبضاعة ،

وتحمل نفقات عمليات الفحص والمراجعة علي المواصفات المتعاقد عليها ، وتغليف البضاعة بما يناسب طبيعتها ، ونقلها على وسيلة النقل التي يحددها المشتري . هذا بجانب تنفيذ طلبات المشتري – علي مسئولية ونفقة المشتري – للحصول على كافة المستندات الخاصة بالبضاعة (شهادة المنشأ وقائمة البضاعة المصدق عليها من القنصل " الفاتورة القنصلية " شهادات الصنف والوزن والتحليل) والمطلوبة في جهة الوصول، والتي قد يحتاجها المشتري لأغراض التصدير أو الاستيراد أو الترانزيت .

واجبات المشتري :

تسلم البضاعة ودفع ثمنها طبقا لشروط التعاقد ، بمجرد وضعها تحت أمره في المكان والزمان المحددين ، بعد التأكد من مطابقتها تماما للعقد . مع الالتزام بكافة مسئوليات ومخاطر البضاعة من وقت الاستلام ، وكذلك تحمل كافة الرسوم والضرائب الجمركية عند التصدير و تكاليف كل ما يطلبه من البائع من وثائق و مستندات .في حالة عدم إيفاء المشتري بالتزاماته، لاستلام البضاعة في الزمان والمكان المتفق عليه ، يكون مسئولا عن تحمل جميع المصروفات المترتبة بسبب ذلك ، وعن المخاطر التي تتعرض لها البضاعة ، اعتبارا من تاريخ انقضاء المهلة المحددة .

2.8 شرط التسليم علي عربات السكة الحديد :

F.O.R (FREE ON RAIL) :

شرط التسليم فوق اللوري أو الشاحنات :

F.O.T (FREE ON TRUCK) :

واجبات البائع :

* تجهيز البضاعة وفقا لشروط التعاقد (عقد البيع) .
* اتخاذ الإجراءات اللازمة ، وفقا للنظم المتبعة في محطة القيام المحددة في العقد ، لضمان شحن البضاعة علي عربات السكة الحديد (أو اللوري أو الشاحنات) خلال المدة المتفق عليها .
* إذا كانت البضاعة تشكل حمولة عربة كاملة :

أ) يرسل طلب حجز عربات البضاعة اللازمة ، التي تتلاءم وطبيعة البضاعة ونقلها إلى جهة الوصول .

ب) يقوم بتحميل البضاعة "على أو" في العربات المخصصة داخل محطة السكة الحديد ، وذلك علي نفقته الخاصة ، وفي خلال الفترة المحددة .

ج) يكون مسئولا عن أي تأخير في التحميل ، قد يحدث بسبب عدم توفير العربات اللازمة

* إذا كانت البضاعة أقل من حمولة عربة كاملة ، يقوم بتسلم البضاعة في الوقت المناسب ، تحت يد ومسئولية السكة الحديد في محطة القيام ، بدلا من قيامه بتحميل البضاعة بنفسه .

* يقوم على نفقته الخاصة بإحضار المشمعات اللازمة لتغطية البضاعة إذا تطلبت نوعيتها مثل هذه الوقاية .

* يرسل أخطارا كتابيا عاجلا ، للمشتري بأن البضاعة قد شحنت أو أصبحت تحت مسئولية السكة الحديد .

* يقوم علي نفقته الخاصة ، بإجراء التغليف المعتاد و المناسب للبضاعة وحسب ما تتطلبه طبيعتها، أو تنفيذا للوائح المتبعة في محطة القيام .. أما إذا كان التغليف غير ضروري، فيتخذ الإجراءات المتبعة لضمان وصول البضاعة في حالة جيدة إلى جهة الوصول .

* يتحمل قيمة أي إصلاحات قد تجريها السكة الحديد بأي تغليف قد تجد أن به عيوبا تشكل أضرارا بالبضاعة .

* يلتزم بمصاريف أية عمليات معاينة و مراجعة البضاعة ، والتي تكون ضرورية عند تحميل البضاعة أو و ضعها في عهدة السكة الحديد .

* يكون مسئولا – نيابة عن المشتري – عن أي مبالغ يكون على المشتري دفعها كالضرائب أو التعويضات .

* يتحمل كافة مسئوليات البضاعة حتى تسليمها رسميا للسكة الحديد وتصبح في

عهدتها وفقا للوائح الخاصة بها ، واستلام صورة طبق الأصل من أخطار الشحن .

* يرسل للمشتري صورة طبق الأصل من اخطار الشحن ، علي أن يكون بدون ملاحظات أو ذكر لأي عوارية في البضاعة أو في تغليفها .

* يساعد المشتري (بناء علي طلب المشتري ونفقته) في الحصول على أي مستندات تكون ممكنة في بلد منشأ البضاعة ، و التي قد يحتاجها المشتري لأغراض التصدير او الاستيراد او الترانزيت عبر بلد أخر .

واجبات المشتري :

* يرسل إخطارا كتابيا إلى البائع ، يحدد فيه جهة وصول البضاعة وأي تعليمات لازمة لتنفيذها أو أي مستندات مطلوبة لإرسالها .

* يتحمل كافة مسئوليات البضاعة ونفقات نقلها وما يلزم من تكاليف علي البضاعة اثناء الرحلة .. وذلك منذ أن تكون محطة القيام قد تسلمت البضاعة وأصبحت في عهدتها وفقا للوائحها ، و تكون قد سلمت صورة طبق الأصل من أخطار الشحنة إلى البائع .

* يتحمل كافة النفقات والتكاليف التي تستحق عند الحصول على أي مستندات خاصة بالبضاعة يكون قد كلف البائع باستخراجها .

* في حالة احتفاظه لنفسه بمدة لتحميل البضاعة أو احتفظ لنفسه بحق اختيار مكان التحميل ، ولم يستطيع إرسال تعليماته في الوقت المناسب إلى البائع يكون ملتزما بتحميل النفقات الإضافية التي تنشأ بسبب ذلك ، وكذلك كافة مسئوليات ومخاطر البضاعة عقب انقضاء الفترة المحددة .

3.8 شرط تسليم البضاعة بجانب السفينة :

F.A.S. (FREE ALONGSIDE SHIP) :

واجبات البائع :

* تجهيز البضاعة وفقا لشروط عقد البيع .

* يسلم البضاعة إلى ميناء الشحن المحدد في العقد ، وعلي رصيف السفينة التي حددها المشتري ، ووفقا للنظم المتبعة في هذا الميناء وفي الوقت أو خلال المدة المتفق عليها.

* يسدد كافة المصاريف المستحقة على البضاعة حتى وصولها إلى رصيف الشحن بجانب السفينة ، بما فيها مصاريف النقل بالمواعين إن وجدت .

* يقوم علي نفقته ، بالتجهيز المعتاد للبضاعة وتغليفها وفقا لطبيعتها، وبما يتفق مع أنها سوف تنقل بحرا .

* يتحمل نفقات تزويد المشتري بالمستند الذي يثبت تسليم البضاعة خالية من أي عيوب أو ملاحظات ، بجانب السفينة المعينة

* يتحمل تكاليف عمليات معاينة و مراجعة البضاعة التي تكون لازمة عند تسليم البضاعة بجانب السفينة .

* يزود المشتري ، بناء علي طلب الأخير وعلي نفقته ، بشهادة منشأ البضاعة وبالوثائق القنصلية وترخيص أو إذن التصدير وأي مستندات أخرى قد يطلبها المشتري لأغراض التصدير أو الترانزيت عبر بلد أخر .

واجبات المشتري :

* يحجز الفراغ اللازم للبضاعة على السفينة التي يختارها ، أو يستأجر سفينة إذا استدعى ذلك حجم البضاعة .

* يخطر البائع في الوقت المناسب ، بكافة البيانات السليمة عن اسم السفينة وتاريخ إبحارها ورصيف التحميل وموعد تجهيز السفينة للشحن .

* بمجرد تسليم البضاعة بجانب السفينة ، وعلى رصيف الشحن المعين في الموعد أو خلال المدة المتفق عليها، يسدد ثمن البضاعة للبائع ، وتنتقل إلى المشتري مسئولية البضاعة ومخاطرها ، ويلتزم بكل ما يستجد من مصاريف عليها .

* يتحمل كافة النفقات الإضافية وجميع المسئوليات والمخاطر التي قد تتعرض لها البضاعة بسبب :

أ) تعذر وصول السفينة التي حددها في الوقت المحدد ، أو إذا لم تتمكن السفينة المعينة من شحن البضائع عليها بسبب استكمال حمولتها

ب) عدم التمكن من إرسال البيانات الكاملة عن السفينة التي اختارها في الوقت المناسب .

* يتحمل تكاليف ونفقات ما طلب من البائع استخراجه من مستندات خاصة بالبضاعة .

4.8 شرط تسليم البضاعة علي ظهر السفينة :

F.O.B. (FREE ON BOARD):

واجبات البائع :

* تجهيز البضاعة وفقا لشروط عقد البيع ، وتغليفها على نفقته بما يتوافق مع طبيعة نقلها بحرا .

* يسلم البضاعة علي ظهر السفينة التي حددها المشتري ، في ميناء الشحن المعين ، ووفقا للعرف المتبع في هذا الميناء ، وفي الموعد المتفق عليه .

* يتحمل كافة المصاريف المتعلقة بالبضاعة حتى يتم تحميلها فعلا على ظهر السفينة .

* يرسل علي نفقته أخطارا للمشتري ، بعد شحن البضاعة ، وحتى يتمكن المشتري من التأمين عليها ، إذا تراءى له ذلك .

* يقدم علي نفقته ، بوليصة الشحن النظيفة المعتادة ، التي تدل علي تسليم البضاعة على ظهر السفينة .

* يتحمل على حسابه ، تكاليف عمليات معاينة ومراجعة البضاعة ، وكافة الرسوم والضرائب التي تستحق الدفع على البضاعة ، لفرض تحميلها علي ظهر السفينة.

* استيفاء كافة الإجراءات اللازمة لتصدير البضاعة حتى وصولها ظهر السفينة، وذلك علي نفقته الخاصة .

* يتحمل جميع مسئوليات البضاعة ومخاطرها إلى أن تكون قد اجتازت فعلا سور السفينة، وأصبحت على ظهرها .

* يزود المشتري- بناء علي طلب الأخير وعلى مسئوليته ونفقته- بشهادة منشأ البضاعة، والوثائق القنصلية، وأي مستندات أخرى يطلبها المشتري لأغراض التصدير، أو الاستيراد أو الترانزيت عبر بلد آخر .

واجبات المشتري :

* يقوم علي نفقته الخاصة ، بحجز الفراغ اللازم علي السفينة التي يختارها، أو يستأجر سفينة إذا استدعي ذلك حجم البضاعة .

* يخطر البائع في الوقت المناسب باسم السفينة وموعد إبحارها ورصيف التحميل وتاريخ تسليم البضاعة .

* يتحمل كافة مصاريف ومسئوليات ومخاطر البضاعة ، منذ أن تكون قد اجتازت بالفعل سور السفينة في ميناء الشحن.

* يدفع أي غرامة تأخير قد تستحق في ميناء الشحن ، إلا إذا كان البائع متسببا في ذلك.

* يحصل علي بوليصة الشحن على نفقته الخاصة .

* يتحمل كافة المصاريف الإضافية، وجميع المسئوليات والمخاطر التي قد تتعرض لها البضاعة بسبب :

* تعذر وصول السفينة التي عينها في الوقت المحدد ، أو إذا لم تتمكن هذه السفينة من شحن البضاعة عليها بسبب استكمال حمولتها .

* عدم التمكن من إرسال البيانات الكاملة عن السفينة التي اختارها في الوقت المناسب .

* يتحمل تكاليف و نفقات ما طلب من البائع استخراجه من مستندات خاصة بالبضاعة .

5.8 البيع بشرط دفع قيمة البضاعة مضافا إليها أجـر النقـل البحـري إلى ميناء الوصول :

C. & F. (COST and FREIGHT) :

واجبات البائع :

* يقوم علي نفقته الخاصة ، بتجهيز البضاعة وفقا لشروط عقد البيـع ، و تغليفـها بما يوافق طبيعة نقلها بحرا، وبما يتفق مع خط سير السـفينة ، واضعـا في الاعتبـار، الأخطار التي قـد تتعـرض لها البضاعـة ، كالتلف ورشـح البضاعـة السائلة ، وتغـير الـوزن أو الحجـم وخلافـه . بحيث يوفـر للبضاعـة أن تصـل إلى مينـاء الوصـول ، في حالة قابلة للتداول التجاري، ووفقا لما تم التعاقد عليه من مواصفات .

* يتعـاقد علـي نفقتـه الخاصـة ، علـي نقل البضاعـة- بالشــروط المعتـادة إلى مينـاء الوصول الذي يحدد اسمه- علي ظهر سفينة صالحة تماما لنقل البضاعـة الموصوفـة في عقد البيع، بحيث تتبع السفينة خط سيرها المعتـاد ، مـا لم ينـص في عقـد البيـع علي تغييره .

* يقوم بتحميل البضاعة بالكامل علي ظهر السفينة، وعلـى نفقتـه الخاصـة، وفقـا للتعليمات الرسمية، والتقاليد المتبعة في ميناء الشحن ، وذلك في الوقـت المعـين، أو في خلال المدة المنصوص عليها في عقد البيع .

* يتحمل علي حسابه تكاليف عمليات معاينـة ومراجعـة البضاعـة وكافـة الرسـوم والضرائب التي تسـتحق الدفـع علـى البضاعـة ، وكـذا اسـتيفاء جميـع مـا يلـزم مـن إجراءات تصدير البضاعة حتى وصولها علي ظهر السفينة .

* يتحمـل مسئولية البضاعـة ومخاطرهـا ، حتـى تجتـاز البضاعـة سـور السـفينة في ميناء الشحن .

* يتحمل قيمة غرامات التأخير- إن وجدت- والتي تدفع في ميناء الشحن .

* يخطر المشتري- دون إبطاء- بأن البضاعة قد شحنت على ظهر السفينة .

* يحصل على نفقته الخاصة ، من الناقل على بوليصة الشحن، بحيـث تكـون نظيفـة،

نظيفة، وقابلة للتحويل ، ومدونا عليها عبارة " علي ظهر السفينة " أو كلمة " شحنت " وتستبعد بوليصة الشحن التي تحمل اي تعبير آخر مثل عبارة " سلمت البضاعة للشحن ".. علي أن يكون تاريخ تحرير بوليصة الشحن ، خلال المدة المتفق عليها .

* يزود المشتري بناء علي طلبه، وعلى نفقته ومسئوليته ، بشهادة منشأ البضاعة والوثائق القنصلية ، وأي مستندات أخرى يطلبها المشترى لأغراض التصدير او الترانزيت عبر بلد اخر .

* يسلم المشتري ، بأضمن الطرق وبدون تأخير مجموعة كاملة من بوليصة الشحن ومن ضمنها البوليصة الأصلية ، وكذلك قائمة البضاعة المشحونة ، وفي حالة تضمن البوليصة الإشارة إلى عقد إيجار السفينة ، فعلي البائع أن يقدم نسخة من مشاطرة الإيجار .

واجبات المشتري :

* يكون مسئولا عن البضاعة وأخطارها ، بعدما تجتاز سور السفينة في ميناء الشحن.

* يتحمل كافة المصاريف الإضافية ، وجميع المسئوليات والمخاطر التي قد تتعرض لها البضاعة ، اعتبارا من التاريخ المتفق عليه أو بعد انقضاء الوقت المتفق عليه. أو إذا اخفق في إرسال التعليمات المفصلة إلى البائع في الوقت المناسب .

* يتحمل تكاليف ونفقات ما طلب من البائع استخراجه من مستندات خاصة بالبضاعة .

* يتسلم مستندات الشحن عند تقديمها اليه إذا كانت مطابقة لعقد البيع .

* يقوم بسداد المبلغ المستحق للبائع كما هو موضح بعقد البيع .

* يقبل الختم بعبارة " خالص النولون " الموجودة على بوليصة الشحن ، كدليل مؤيد لقيام البائع بدفع أجر النقل البحري (النولون) .

* يقوم بتسلم البضاعة في ميناء الوصول ، ويتحمل مصاريف التفريغ بما فيها تكاليف التفريغ في المواعين، أو رسوم الرصيف .

* يتحمل كافة النفقات والتكاليف التي توقع على البضاعة أثناء نقلها بحـرا ، بسـبب الظروف الطارئة التي قد تحدث أثناء الرحلة .. كنقل البضاعـة إلى سـفينة أخـري ، أوانحراف السفينة عن خط سيرها الأصلي إلى ميناء الوصول ، أو مصاريف التخزيـن الإضافية والنولون المؤخر وغرامات التأخير .. أي جميـع مـا يسـتجد مـن مصـاريف إلى أن ترد البضاعة إلى ميناء الوصول .

* يقوم بمعاينة البضاعة ومطابقتها علي مواصفاتـها في عقـد البيـع ، وإذا وجـد فيـها أي ملاحظات، فعلية إخطار البائع باعتراضاته في الوقت المناسب ودون تأخير .

* يتحمـل تكـاليف التخليـص الجمركي، وأي مصـاريف عارضـة علـى البضاعـة مـن ضرائب جمركية إلى كافة الرسـوم والعوائـد المستحقة الدفـع عنـد القيـام بعمليـات الاستيراد .

* يتحمل نفقات التـامين الإضافيـة ضـد الأخطـار الخاصـة الـتي يكـون قـد طلـب مـن البائع تغطيتها ، وغير الواردة ضمن الأخطار التي يلتزم البائع بتغطيتها .

* عند وقوع أحد الأخطار التي تغطيها بوليصة التامين البحري ، يسـتدعي المشـتري- أو المؤمن لـه- مندوب- أو ممثـل- جهة التامين في بلـد الوصـول ، ليحضـر أثنـاء تسـلم البضاعـة مـن رصيـف التفريـغ، ولإثبـات مـا يظـهر مـن ملاحظـات تسـتوجب استحقاق مبلغ التأمين .

8.6 البيع بشرط دفع قيمة البضائع مضافا إليها قيمة التأمين وأجـرة النقل البحري إلى ميناء الوصول :

Cost Insurance Frieght:

واجبات البائع :

* يقوم علي نفقته الخاصة بتجهيز البضاعة وفقا لشروط عقد البيع ، و تغليفـها بمـا يوافـق طبيعـة نقلـها بحـرا وظـروف سـير السـفينة في خطـها ، واضعـا في الاعتبـار الأخطار التي قد تتعرض لها البضاعة، كالتلف ورشح البضاعة السائلة وتغير الـوزن أو الحجـم و خلافـه .. بحيـث يحقـق للبضاعــة أن تصـل في حالـة قابلـة للتـداول التجاري إلى ميناء الوصول .

* يتعاقد علي نفقته الخاصة علي نقل البضاعة بالشروط المعتادة إلى ميناء الوصول مع تحديد اسمه ، وذلك علي ظهر سفينة صالحة تماما لنقل البضاعة الموصوفة في عقد البيع ، بحيث تتبع السفينة خط سيرها المعتاد ... ما لم ينص في عقد البيع علي تغييره.

* يتحمل علي حسابه تكاليف عمليات معاينة ومراجعة البضاعة وكافة الرسوم والضرائب التي تستحق الدفع على البضاعة ، وكذا استيفاء جميع ما يلزم من إجراءات تصدير البضاعة حتى وصولها علي ظهر السفينة .

* يحصل- علي نفقته الخاصة من الناقل- علي بوليصة الشحن، بحيث تكون نظيفة، وقابلة للتحويل ، ومدون عليها عبارة " علي ظهر السفينة " أو كلمة " شحنت " و تستبعد بوليصة الشحن التي تحمل أي تعبير آخر مثل عبارة " سلمت البضاعة للشحن".. علي أن يكون تاريخ تحرير بوليصة الشحن خلال مدة الشحن المتفق عليها.

* يقوم بتحميل البضاعة بالكامل علي ظهر السفينة وعلي نفقته الخاصة ، وفقا للتعليمات الرسمية والتقاليد المتبعة في ميناء الشحن ، وذلك في الوقت المعين أو في خلال المدة المنصوص عليها في عقد البيع .

* يتحمل مسئولية البضاعة ومخاطرها ، حتى تجتاز البضاعة سور السفينة في ميناء الشحن .

* يتحمل قيمة غرامات التأخير- أن وجدت- والتي توقع في ميناء الشحن .

* يخطر المشتري ، دون إبطاء ، بان البضاعة قد شحنت علي ظهر السفينة .

* يزود المشتري ، بناء علي طلبه وعلى نفقته و مسئوليته ، بشهادة منشأ البضاعة والوثائق القنصلية وأي مستندات أخرى يطلبها المشتري لأغراض التصدير أو الترانزيت عبر بلد آخر .

عقد التأمين :

* يتعاقد علي نفقته الخاصة، على بوليصــة للتـامين البحـري قابلـة للتحويـل والتداول ، ضد أخطار النقل ، والذي يغطي البضاعة منذ تسليمها إلى عـهدة النـاقل البحري ، لحين تفريغها على الرصيف في ميناء الوصـول .. أو إذا لـزم الأمـر إلى أن تشحن في هذا الميناء على سفينة أخرى يكون المشتري قد استأجرها .

* يتولى أمر هذا التامين ، مع شركة- أو جهة- تامين اعتبارية طيبـة السمعة ، وعلى أساس " عدم تحمل المؤمن الخسارة البحرية الخصوصية التي تصيب السفينة "

* يتفق مـع المشـتري صراحة ، علي ما ينبغي تغطيتـه مـن إخطار خاصة أخرى ، مثل: السـرقة والنـهب والتسـرب- بالنسبة للبضاعـة السائلة- والتغليف والتشـقق بسبب الرطوبة، والأضـرار الناتجة عـن الاحتكاك بالبضائع الأخـرى ، ومسئولية الفراغ الضائع عند تستيف البضاعة في عنابر الشحن في السـفينة ، و كذلك أخطار الحرب والألغام .. و غير ذلك مـن الأخطار الخاصة المتعلقة بنوعيات معينـة مـن البضائع . و يجب أن ينص في عقد البيع ، على مـا يتفـق عليـه مـن أخطار واجبـة التامين .

* يجب أن يغطي مبلغ التـامين ، قيمـة البضاعـة وأجـرة النقـل البحـري والتـامين ، بالإضافة إلي عشرة في المائة من هذا المبلغ والذي يمثـل الحـد الممكن للربـح التجاري ويراعى أن يكون مبلغ التامين بالعملة التي يتم التعامل بموجبها في عقد البيع .

* يجب أن تغطي بوليصة التامين ، البضاعة المتعاقد عليها ، وأن يكون تاريخـها خـلال مـدة الشـحن ، وأن تكـون قابلـة للتظـهير لأمـر المشـتري أو ممثلـه المعتمـد ، و ان يكـون مثبتـا علي بوليصـة التـامين ، بـأن البضاعــة " علـي ظـهر السـفينة " أو " شحنت " .

المستندات :

يسلم المشتري بـأضمن الطـرق وبـدون تأخـير ، وبالشكل السليم ، المسـتندات التالية:

أ) مجموعة كاملة من بوليصة الشحن، ومن ضمنها البوليصة الأصلية ، و كذلك قائمة البضاعة المشحونة . وإذا تضمنت البوليصة الإشارة إلى عقد إيجار سفينة ، فعلي البائع أن يقدم نسخة من مشارطة الإيجار .

ب) بوليصة التامين البحري ، وعندما لا تكون هذه البوليصة جاهزة عند تقديم المستندات إلي المشتري ، تقدم شهادة تأمين يصدرها المؤمن- جهة التامين- وتعطي حاملها حقوق بوليصة التامين نفسها .

ج) فاتورة البيع وشهادة المنشأ والوثائق القنصلية ، وأي مستندات أخرى يكون قد طلبها المشتري، وتتعلق بالبضاعة ، كشهادات الصنف والوزن والتحليل .

واجبات المشتري :

* يكون مسئولا عن البضاعة وأخطارها بعد اجتيازها سور السفينة في ميناء الشحن.
* يتحمل كافة المصاريف الإضافية وجميع المسئوليات والمخاطر التي قد تتعرض لها بضاعة ،اعتبارا من التاريخ المتفق عليه أو بعد انقضاء الوقت المحدد ، أو إذا اخفق في إرسال التعليمات المفصلة إلى البائع في الوقت المناسب، يتحمل تكاليف و نفقات ما طلب من البائع استخراجه من مستندات خاصة بالبضاعة
* يتسلم مستندات الشحن وبوليصة (أو شهادة) التامين البحري وغيرها من المستندات المرسلة من البائع .. إذا كانت مطابقة لشروط عقد البيع .
* يقوم بسداد مستحقات البائع كما هو موضح بعقد البيع .
* يقبل الختم بعبارة " خالص النولون " الموجودة علي بوليصة الشحن كدليل مؤيد لقيام البائع بسداد النولون
* يقوم باستلام البضاعة في ميناء الوصول ، ويتحمل مصاريف التفريغ بما فيها تكاليف التفريغ في المواعين أو رسوم الرصيف .
* يتحمل جميع النفقات والتكاليف ، التي توقع علي البضاعة أثناء نقلها بحرا ، بسبب الظروف الطارئة التي قد تحدث أثناء الرحلة ، كنقل البضاعة من سفينة إلى أخري ، أو الانحراف عن خط السير إلى ميناء الوصول ، أو مصاريف التخزين الإضافية ، والنولون المؤخر و غرامات التأخير . أي كل ما يستجد من مصاريف ، إلى أن ترد البضاعة إلى ميناء الوصول .

* يقوم بمعاينة البضاعة ومطابقتها علي المواصفات المتفق عليها في عقد البيع ، وفي حالة وجود أي ملاحظات ، فعلية أخطار البائع باعتراضاته في الوقت المناسب دون تأخير .
* يتحمل تكاليف التخليص الجمركي وأي مصاريف عارضة ، من ضرائب جمركية إلى كافة الرسوم والعوائد ، التي تستحق الدفع عند القيام بعمليات الاستيراد .

7-8 التحكيم : ARBITRATION

عندما ينشأ أي خلاف ، بين رجال الأعمال الذين تمتد أعمالهم إلى المبادلات والاستثمارات الدولية أو بين المصدرين و المستوردين .. حول تنفيذ أي نقطة من نقاط عقودهم التجارية .. فإنهم كثيرا ما يلجئون إلى المحاكم .

ونظرا للطابع الفني الذي تتسم به مثل هذه الخلافات ، ولخلو القانون الخاص أو أي سلطة قضائية من هذا الاختصاص، فتستعين المحاكم ، بمشورة ذوي الخبرة في هذا الاختصاص .. و بطبيعة الحال ، يهتدي القضاة بالنتائج والتوصيات التي يتوصل إليها هؤلاء الخبراء .

ومن هنا برز التحكيم ، وصار من الضروري أن يتضمن عقود التجارة الخارجية الدولية .. شرطا خاصا بالتحكيم . ومما لا شك فيه ، أن السبب لأي خلافات ، يعود إلي عدم الثقة وإلي سوء التفسير أو عدم تفهم شروط القاعدة التي تمت علي أساسها أسعار التعاقد .. لدي الطرف الذي يجد نفسه مدفوعا لعرض الموضوع الخاص بالخلاف أمام محاكم دولية حيث تتخذ إجراءات و تطبق قوانين تختلف عن مثيلتها في بلده .

ولذلك أنشئت منافذ جديدة ، تطلبتها الظروف الاقتصادية الحديثة ، لتسوية الخلافات التي قد تنشأ في ذلك المجال .. و تخصصت لها مراكز منظمة للتحكيم و المصالحة ، وضعت أسسه و تنظيماته و قواعده غرفة التجارة الدولية بباريس .. فأصبح بذلك نظام التحكيم معترفا به دوليا وقام الاتحاد العام للغرف التجارية المصرية . و هو عضو في غرفة التجارة الدولية بترجمة " دليل نظام التحكيم " " Arbitration Guide to I.C.C " .

الفصـــل التاسع

تصورات النقل البحرى

حتى عام 2020

تصورات النقل البحري عام 2020

إعداد الأستاذ الدكتور / أحمد عبد المنصف

مقدمة :

في هذه الورقة سوف أحاول ان أبرز بعض ما نشر عن مؤشرات تطور النقل في العالم حتى عام 2020 في ادبيات النقل البحري العالمية، حيث ان هذا الموضوع أخذ اهتماما متزايدا في الأونة الأخيرة، ومعظم هذه التصورات تستند إلى تطورات تكنولوجية لا تزال في بدايتها حاليا والتي توصف بأن التكنولوجيا قد انطلقت من محبسها إلى آفاق غير محدودة، وبسرعة بالغة التغير، وبتأثيرات مستقبلية عميقة علي كوكب الأرض .

ولعل ملاحقة هذه التصورات يصبح ضرورة للاستعداد منذ الان لمواجهة التغيرات المستقبلية بعد عشرين عاما وهي لا تعد فترة طويلة نسبيا ، وفي هذه الورقة سأعتمد اولا علي رؤية نشرتها مجلة Fairplay المتخصصة في شئون النقل البحري في 29 يوليو 1999 و كاتبها هو الأستاذ / باتريك سبينك رئيس التسويق الاستراتيجي لبيت الخبرة B.T.Aero and Marine والمقال الأخير يستند إلي بحث نشره الأستاذ / دي مونيه الخبير البلجيكي الشهير عام 1997 . والمصدران كلاهما لهما مصداقيتهما ويستحقان الاهتمام. أما المقال الثالث فهو عن شركات إدارة الموانى العالمية و كاتبها مستشار بيت الخبرة peters of Baltic Maritime Advisers والرابع عن السفن السريعة نشرت في مجلة فيربلاي في يوليو 1999 و الخامس عن ثورة في سفن الركاب والسادس عن طرق حديثة للتمويل البحري .

رؤية النقل عام 2020 :

نشرت مجلة Fairplay المتخصصة في النقل البحري (في 29 يوليو 1999) مقالة تستحق العناية، وأن تؤخذ مأخذ الجد، بالرغم مما قد يبدو من قراءتها في الوهلة الأولى أنها تنتمي إلى أدب الخيال، إلا أنها تمثل رؤية علمية تستند إلى الواقع الحالي الذي يتكون من مستحدثات تم التوصل إليها نظريا ومعمليا وتجريبيا،

بما يجعل التطور المنتظر في العشرين عاما القادمـة متماثلا لهذا التطور الـذي اتـت بـه هـذه المقالة وعنوانـها : vision 2020 اي رؤية عـام 2020 . و كاتبـها هـو Mr. Patrick Spink رئيس التسويق الاستراتيجي لبيت الخبرة B.T. Aero and Marine وهـو يبـدأ مقالـه بذكـر انـه بعـد عشرين عامـا ستسـمح تكنولوجيـا الاتصالات الشديدة التعقيد من استخدام السفن الاتوماتية استخداما تجاريا كـاملا وهـو يضيف بـأن معظـم التكنولوجيات المطلوبـة لتشغيل هـذه السفن الاتوماتيـة متوفـرة حاليا.

و هو يدعو قـراء المجلة ان يصاحبوه في هـذه الرحلـة التخيليـة بعـد عشـرين عاما من الآن فيقول :

" نحن الآن في عـام 2020 والجـو عـاصف شـديد السـوء حتـى بمعايـير محيـط القطب الجنوبي إذ تبلـغ قوتـه تسـعة ويـزداد شـدة . وبـالرغم مـن الظـروف الجويـة المخيفة ، فان ناقلة البترول ذات حمولـة الـمليـون طـن بـترولا المسماه : " My Fair Lady " تمخـر عبـاب المحيـط دون هـوادة وهـي تغـادر منطقـة آبـار البـترول، والـتي افتتحت حديثا في القطب الجنوبي، وعلي المشي يقف Mr. Marvin ثابتـا نشـطا واثقا من نفسه، وهو يقوم بتحديد مركز السفينة عن طريق القمر الصناعي (u ltra low earth orbit) ULEO في اقرب مسـار لـه ، ثـم يبـين حالـة الطقـس بدقـة، ويضمن كل ذلك في تقريـره الـذي يبثـه إلكترونيـا كـل ربـع سـاعة إلى رئاسـته، مـع بـاقي التفاصيل الخاصة بحالة الماكينات والشحنة والوقود وغير ذلك من أدق التفاصيل .

ولما كان Mr. Marvin يتحمل واحدة من اكثر الأعمـال مسئولية، و يقـوم بعمل يعتبر مـن اكـثر الأعمـال المتفـردة في العـالم. فعليـه أن يعمـل 24 سـاعة كـل يـوم ، سبعة ايام كل اسبوع ولكنه مؤهل تماما، و بشكل مثالي للقيام بما هو مطلـوب منـه علـي اكمـل وجـه . فهو في حقيقتـه عبـارة عـن رجـل آلي روبـوت (robot) يعـهد إليـه بمـا يعـرف بنظـام Multitasking Automated Vessel Intelligent Management System . و اختصارها (MARVIM) .

وعـن طريـق استخدام شـبكة لاسـلكية مـن المستشـعرات Sensors ، ومـن المحركات Motor، ومن المؤشرات Monitors ، ومن آلات تصوير الفيديو Video

Cameras، يستطيع مارفن ان يؤدي اكثر من 1000 عمل ، و يمكنه ان يتواجد في 1000 مكان، كل ذلك في وقت واحد . انه عنصر واحد من عناصر نظام الملاحة الكونية لتشغيل السفن الخالية من أطقم البحارة من البشر .

"Global Marine Corp s latest unmanned vessel management system

اما في الناحية الأخرى من العالم ، في قرية Bibury في قلب مقاطعة كوتسوولد الإنجليزية فان الطقس أكثر اعتدالا، وهناك جلس الكابتن " كلارك كنت " يراقب شاشة استقبال إرسال المحطة الفضائية للاتصالات التي تتابع تلقى التقارير المرسلة إليه من المركز الرئيسي الموجود في جزر السندوتش بالمحيط الهادي- المعتبرة من الدول التي لا تفرض ضرائب- بعد الانتهاء من مراجعة حسابات موعد وصول السفينة My fair lady، ويقوم بعرض بيع ما تحمله السفينة من بضاعة البترول في السوق المستقبلة (five – day futures market) . ثم يخطط رحلتها القادمة متوخيا الاستفادة القصوى من التغيرات المنتظرة في السوق الفوري spot market . ثم يقوم بمراجعة مواقف السفن التسعة و التسعين التي تحت قيادته . إن الكابتن كلارك كنت واحد من الربابنة العشرين المتمركزين في مراكز منتشرة علي البر حول العالم، وهم الذين يقومون بتشغيل الأسطول الكوني والمكون من أكثر من 2000 سفينة .

ثم يقوم بفتح جهاز استقبال لتسجيل كل الأحداث وتحليلها وتنبيهه إلى النتائج المحتملة وأي مشاكل قد تتولد عنها . ثم يقوم الكابتن " كلارك كنت " مغادرا مكتبة كي يتناول طعام الغذاء في الفندق المجاور . وأثناء مغادرته المكتب يترك لمساعده الآلي أمرا كي يتصل بوالده لتهنئته بعيد ميلاده ، إذ ان والده " كلارك كنت الأب " كان في ذلك الوقت يتمتع بالاحتفال بعيد ميلاده من خلال رحلة بحرية يقوم بها علي ظهر السفينة السياحية " نيرفانا " والتي يبلغ عدد ركابها 4000 راكب، تبحر بهم خلال مياه البحر الكاريبي ، وكان الجو جميلا منعشا .

اما " كلارك كنت " الأب فقد اقفل خط الفيديو الشخصي المتصل بابنه كي يستمتع بمشاهدة إحدى عروض الفيديو التي اختارها من بين 5 مليون تسجيل

تعرض بشكل ثلاثي الأبعاد، وجهاز الفيديو هو الذي يختار له العرض تبعا للمواصفات التي يضعها الكابتن كلارك الأب في الجهاز، وأخيرا يتمكن الابن من الاتصال بوالده كي يهنئه بعيد ميلاده " .

و قد تعتقد أيها القارئ العزيز أن هذه القصة لا تعدو أن تكون من قصص الأحلام الخيالية المنطلقة أكثر منها أن تكون رؤية محتملة عام 2020، ومهما كان اعتقادك فانه من الضروري أن نبين هنا أن كل التقنيات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤى موجودة اليوم و أن كانت بعض أجزائها موجودة في شكلها الابتدائي فقط، ولاتزال في مرحلة التجارب .

و عند تقييم درجة الواقعية في مثل هذه السيناريوهات، نجد عنصرين رئيسيين يجب أن نتذكرهما دائما : تطور الاتصالات للتحكم من بعد، والاتصالات المتحركة وتكنولوجيا المعلومات Remote \ mobile communications developments and I T development.

لقد خاضت تكنولوجيا الاتصالات الفضائية الكونية للاستخدام التجاري ثورة خلال السنوات العشر السابقة، وتم خلالها استثمار أكثر من 50 بليون دولارا، مستخدمة الكثير من التطورات الاستراتيجية الحربية (برنامج رونالد ريجان المسمى " حرب النجوم ") ثم زيدت 50 بليون دولارا أخرى لاستخدامها خلال السنوات الخمس التالية، وتطورت محطات الاتصالات الفضائية satcomms terminals بعد أن كانت الكابينة كبيرة الحجم أصبحت الآن تتكون من ثلاث أدراج للفات المعلومات، وأصبحت المحطة ذات قدرات هائلة للاستخدامات المبتكرة العديدة . فزادت سرعة نقل المعلومات فيما بين ثماني إلى 16 ضعفا ، و باستخدام الإرسال الكفء للموجات الفضائية المعروفة باسم just – launched bandwidth efficient satellite technology)).

امكن لمحطة اينمارسات (Inmarsat B Terminal) ان تبث بسرعة تصل إلى 512 كيلو بايت في الثانية (512 k b p s) من السفينة و 2 ميل بايت في الثانية (2 mbps) إلى السفينة . وهذا يعتبر أسرع مائة مرة من سرعة بث محطة الاينمارسات في عام 1990. وفي ذات الفترة ، انخفضت أسعار الاتصال بالمحطة فيما بين

80 ، 90 بالمائة ، ويعتبر التقدم في تكنولوجيا المعلومات في العالم أشد اندفاعا . فمنذ أن استخدم المايكروبروسسر Microprocessor في عام 1958 ، أخذت سرعة التغيرات تأخذ بالأنفاس انبهارا ، و لقد تنبأ مخترعه أن معدلات (القوة، الحجم، السعر) سوف تتضاعف كل سنتين بخليط من تزايد القوة ضعفين أو تناقص الحجم أو السعر إلى النصف في المدة نفسها.

ويمكن القول أن هذه المعدلات- بالرغم من بعض الاستثناءات القليلة- قد حافظت علي نفسها أو زادت عليها ، وأن الإطار الزمني قد أمكن الآن تخفيضه إلى حوالي 18 شهرا لكل تضاعف منها .

وإذا أمكن استخدام هذه المعدلات في التطور الذي أدخل علي أكبر سفن حاملات الصب الموجودة عام 1958 ، فإن هذه السفينة بمفردها سيمكنها من حمل الإنتاج الكلي السنوي لحقول البترول في غرب أفريقيا ، ويمكنها نقل حمولة مماثلة لرحلة من كوكب الأرض إلي كوكب مارس ، والرجوع بكمية وقود واحدة ، سوف تكلف حوالي 5 دولارات ، ويمكنك أن تضعها في صندوق أعواد الثقاب (الكبريت) عام 2020 .

ومن خلال هذه التطورات الحالية ، فإن اعتبار فترة عشرين عاما لمواصلة التطورات، ستكون فترة معقولة تماما للاعتقاد بأن الرؤية التي تصورناها في أول هذه المقال لتتحقق عام 2020 هي واقعية و محتملة . والعقبة لن تكون تكنولوجية ، ولكن العقبة هي في مدى قدرة تخيلنا، ومدى قوة عزيمتنا لتحقيق هذه الرؤية، والبدء منذ الآن لإعداد أنفسنا لها .

ماذا يمكن أن نستخلصه من هذه المقالة السابق ذكرها :

أولا : أن كل ما جاء فيها من تصورات قد بنيت علي أساس علمي تكنولوجي حقيقي موجود حاليا، وإن كانت بعض جزئياته لا تزال في طور التجريب البحثي و النظري .

ثانيا : إن فترة العشرين عاما المقترحة لتحقيق هذه الرؤية، هي فترة معقولة تماما، وهي فترة إن أحسن الإعداد لها منذ الآن فإنه يمكن للدول التي تسمى " الدول الواعدة " Emerging countries " أن توفق أوضاعها منذ الآن، و خاصة في الإعداد الدقيق لاستقبال التكنولوجيات المتقدمة، وعلي الأخص تكنولوجيا

الاتصـالات والإنـترنت – تكنولوجيـا الحاسـبات الإلكترونيـة – تكنولوجيـا المعلومـات وتكنولوجيـا اللوجيسـتيات . وتوفيـق الأوضـاع يعـني البـدء في التخطيط لإعـداد الدولـة الحديثـة، والمجتمـع الحديـث بعمـل انقـلاب شـامل في الأداء الحكومـي – في التعليـم – في البنيـة الأساسـية – في التدريـب المـهني – في الإعلام، وباختصار إيجاد المجتمع المعرفي عالي الإنتاجيـة، يعـرف هدفـه، ويقتنـع بـه والتفاني في الوصول إليـه – انـه مجتمـع التجارة الإلكترونيـة حيـث سـتصبح تكنولوجيا الاتصالات هي روح الحياة في العالم . ولدينا الفرصة ولدينـا الوقـت و لدينا كل مقومات النهوض لسد الفجوة بيننا وبين العالم .

سفن الحاويات الجيل القادم :

1- ممـا لا شك فيـه أن هنـاك تغيـيرات كـبري تحـدث الآن في ميـدان النقـل بالحاويـات على المستوي الكوني، وهو ما يجب أن تستعد له كل ميناء . في عـام 1972 دخلت خدمة التجارة بين أوربا والشرق الأقصى سفن باناماكس حمولـة 3000 حاويـة مكافئة عشرين قدما تابعة لشركة OCL و كانت تعتـبر اكـبر سفن حاويـات في العالم في ذلك الوقت ، وفي عام 1981 بنت شركة هاباج لويد سـفن حاويـات طاقـة 3500 حاوية مكافئة تبعتـها شـركة يونـايتد ستيت الـتي أدخلت الخدمـة سفن طاقة 4300 حاوية مكافئـة عـام 1984وكل هـذه السفن كانت تستطيع عبـور قناة بنما .

2- في عام 1988 اسـتخدمت شـركة APL سفن متعديـة حجم قناة بنما طاقـة 4340 حاوية مكافئـة، وفي الفـترة مـن 1993- 1999 بنيـت سفن طاقـة 4000 حاوية مكافئة وأكثر بلغت عددها 234 سفينة بالإضافـة إلى 60 سـفينة اخـرى ينتظـر تسـلمها في بدايـة الألفيـة الثالثـة . و في عـام 1996 تم بنـاء السـفينة Regina maersk طاقة 6000 حاوية، وإن كان في استطاعتها شحن 7760 حاويـة مكافئـة . ومـن ملامـح لوامـر بنـاء السـفن للتسـليم فيمـا بـين 1999 و 2001 التركيز علي سفن متعدية لقناة بنما (post panama) طاقتـها لزيـد من 4000 حاوية تمثل 60٪ من أوامر البناء. وتعتبر السـفن الـتي طاقتـها 4500 حاويـة ذات سـرعات عاليـة تصـل إلى 27 عقـدة . ويعتـبر عـاملا ارتفـاع تكلفـة

استهلاك الوقود والتكاليف الرأسمالية دافعا أساسيا لعدم زيادة السرعة عن هذا القدر. وإن كانت شركة نوراسيا قد قررت بناء سفن روافد سرعتها 30 عقدة طاقة 1500 حاوية . وأصبح من المفيد الجمع بين استخدام سفن سريعة لرحلة طويلة ، مع سفن روافد أكثر سرعة، بما يؤدي إلى تحسين أساسي في زمن تسليم الحاويات من خلال عملية إعادة الشحن .

3- هناك بعض الآراء التي تقلل من فوائد السفن الكبيرة، فيقول مدير شركة يابانية. " ان السفن الكبيرة التي تصل طاقتها إلى 15000 حاوية، وما يصاحبها من بنية أساسية بالميناء ليست هي الحل، وإنما تؤدي إلى زيادة كبرى في التكاليف الثابتة، وتحد من مرونة الخدمة " ولا يمكن لأي إنسان أن يملأ مثل هذه السفن العملاقة بما سيؤدي إلى انخفاض فئات النولون لجذب مزيد من الحاويات المملوءة بالبضائع " .

4- غير أن هيئة تصنيف السفن جرمانتشر لويدز (GL) ترى في دراسة لها أن السفن طاقة 15000 حاوية يمكن أن تعمل في التجارة الكبرى فيما بين الشرق والغرب في حوالي عام 2010 ، وطبقا لهذه الدراسة فان هذه السفن العملاقة ستخدمها سفن روافد طاقة 3500 حاوية مكافئة لتوزيع الحاويات بين الموانى الكبيرة في الإقليم ، ويصاحبها سفن روافد اصغر طاقة 1500 – 2000 حاوية لتوزيع الحاويات إلى الموانى الأصغر .

5- هناك ضغوط كبرى ستضطر معها الشركات الملاحية لبناء سفن حاويات عملاقة (15000حاوية) هي الضغوط المستمرة لتخفيض مستوى النوالين مع الحاجة الملحة لإحلال السفن القديمة بسفن جديدة، بما يعني أن الشركات تحتاج إلى البحث المستمر لتحقيق اقتصاديات الحجم، عن طريق زيادة طاقة السفن من أجل تخفيض وحدة التكاليف الحاوية، ولضرورة الاستغناء عن السفن المتقادمة تكنولوجيا، ودخول سفن جديدة أكبر طاقة .

6- ويتوافق رأي دي مونية مع هيئة (GL) والذي يتنبأ بأن مستوى نمو حركة الحاويات فيما بين 2000 ، 2020 سوف يتضاعف حتى في أقل التقديرات فيقول : " سيستمر التركيز في شركات الملاحة لتتحول إلى شركات نقل عملاقة

جديدة متعددة الجنسيات تعمل كموردي لوجستيات فيما بين القارات، على أساس من الرف إلى الرف. لها قوة احتكارية القلة لنقل أحجام هائلة من البضائع علي الطرق فيما بين الشرق والغرب، وستؤدي ضغوط الشاحنين- من أجل تخفيض التكاليف اللوجستية- إلى الزيادات المستمرة في أحجام السفن المنتشرة علي الطرق الرئيسية، وكل ذلك يجعل احتمال استخدام سفن الحاويات السريعة ذات طاقة تصل إلى 15000 حاوية مكافئة لعشرين قدما مقبولا، وان تدخل هذه السفن في أربعة أو خمسة موانى فقط في جدول إبحارها ببندولي . و لكن دور السفن طاقة 15000 حاوية سوف يكون في جميع الأحوال مخالفا تماما لدور السفن الكبيرة حاليا وذلك تبعا لدي مونية (1997) فيقول: ان مثل تلك السفن سوف تستعمل كلية من أجل القيام بخدمة التجارة بين الشرق والغرب بسرعات كبيرة لرحلات طويلة المدى ، وسوف تتردد فقط علي موانى منصات بحرية علي مسافة من الساحل off – shore ports و منها يعاد شحن جميع الحاويات الواصلة . وهذه السفن العملاقة سوف تتردد علي حوالي خمس محطات إعادة شحن تختار موقعها بعناية علي طول المسار الرئيسي فيما بين الشرق والغرب وهو ما يسميه دي مونية "نظام عقد الموانى المنصات المحورية العملاقة" (Necklace of off – shore mega – hubs) على أن التحالفات الكونية الخطية للخطوط الملاحية (Global liner alliances) لا تحتاج بالضرورة إلى التردد على الموانى نفسها ذات المنصات العملاقة، علي أساس أنه سيكون هناك طلب لمزيد من المراكز المحورية لإعادة الشحن لخدمة مجموعات الشركات الخطية المتنافسة.ويضيف دي مونية قائلا بأن خيط عقد الموانى المنصات العملاقة قد بدأ فعلا، مشيرا إلى قيام محطات الحاويات العملاقة في الأونة الأخيرة في جيويا تاورو ، وفي ميناء رايسوت في عمان ، وميناء فريبورت في جزر البهاما ، وميناء مانزانيللو في المكسيك.وهذه المحطات العملاقة هي موانى مركزية كونية Global pivot ports والتي سوف تمتد منها خدمات سفن روافد ذات طاقات مختلفة إلى موانئ إقليمية مركزية Regional pivot Ports ، و منها إلى موانى رئيسية نصف إقليمية " Sub-regional main ports " ثم إلى الموانى الرافدية " Feeder Ports "

7- القيود علي الموانى التقليدية : أن الكثير من موانى السفن الخطية التقليدية لم تصمم لاستقبال السفن العملاقة للحاويات، فهذه الموانى تقع أصلا قريبة من التجمعات السكانية ، وغالبا ما تكون في الوديان عند مصبات الأنهار التي تتدفق في مياهها الرواسب الطينية . وتكمن المشاكل الأساسية التي تواجه هذه الموانئ فيما يتصل بتداول السفن العملاقة هي أعماق المياه التي تستمر فيها عملية الاطماء ، كذلك تواجه مشاكل التكدس الخطير لحركة المرور علي البر بما يخلق اختناقات محلية متزايدة ، وثالثا تعاني معظم هذه الموانى التقليدية من ندرة المساحات الأرضية للتوسعات المستمرة في حركة نمو تدفقات البضائع المارة بها ، ورابعا فان هذه الموانى تتعرض لضغوط بيئية شديدة . ولذلك يري دي مونية أن تغير دور السفن العملاقة سيؤدي إلى ضرورة وجود نوع خاص من الموانى لخدمة هذه السفن، وسيكون موقع الميناء بالضرورة في مكان مركزي لخدمة المنطقة كلها، وليسمح بتقليل تكاليف خدمة الروافد إلى أدنى حد . وهو يرى أن هذا " العقد " من الموانى العملاقة سوف يحتاج إلى العشرين عاما المقبلة كي يتم تحقيقه ، ولكن البداية قد بدأت فعلا .

8- العنصر الرئيسي في قيام الميناء المحوري العملاق لإعادة الشحن سيكون الموقع . والموقع المثالي هو المكان الملاصق إلى الشرايين الرئيسية للملاحة، وحيث يكون زمن انحراف السفينة عن خط السير الرئيسي لها في أدنى حد ممكن، بما يجعل زمن الإبحار علي الشرايين الرئيسية للملاحة أقصر ما يكون، مع استخدام خدمات روافد سريعة ، و بما يحقق القدرة التنافسية لخدمات تدفق البضائع من الباب إلي الباب لمختلف سلاسل النقل، من بدء الرحلة إلي نهايتها، من حيث الزمن والتكلفة مع توفير المرونة في خدمات التردد المباشر على الموانى المحورية، وتعدد الخيارات لدخول هذه الموانى تبعا لتغير الظروف. ولما كانت مواقع الموانى المنصات أكثر اقتصادا من حيث تطورها ونموها تبعا لتطور الظروف، ومن حيث أعمال الصيانة والإصلاح من الموانى الحالية فانه ينتظر كذلك انخفاض تكاليف إدارة وتشغيل هذه المنصات، بما ينعكس على تخفيض تكاليف الرحلة لشركات الملاحة العملاقة أكثر فأكثر. ويمكن لسفينة حاويات سريعة طاقة 15000 حاوية مكافئة أن تتردد علي موانى منصات عملاقة لإعادة الشحن ، ومتصلة

مباشرة بسفن روافد سريعة لنقل البضائع في الحال إلي ميناء الوصول النهائي ، أن يؤدي ذلك في النهاية إلي سرعة كبرى في رحلة تسليم البضائع إلي أصحابها والفكرة الأساسية لنظام " العقد " هو زيادة الطلب على خدمات النقل عبر عدد أكبر من الموانى في أي منطقة ، وسيعمل نظام تدفقات سلسلة النقل الكونية العملاقة على خلق الظروف المناسبة لتحقيق ذلك . كذلك تعتبر تكريك قاع ممرات دخول الموانى الرئيسية من التكاليف المستمرة الباهظة للمحافظة علي عمق الممرات باستمرار من عملية الاطماء، وهذه العملية يجب أن تضع في الاعتبار قوة الخوازيق التي تسند الأرصفة، والبنية الأساسية للميناء لتحمل ثقل الروافع المقنطرة المتحركة على حافة الرصيف، كما أن السفن طاقة 15000 حاوية مكافئة ستحتاج إلى زيادة العرض لتلاقي الزيادة في الطول وفي العمق . كذلك تحتاج السفن العملاقة إلى زيادة الإنتاجية لشحن و تفريغ حمولتها من الحاويات، وذلك بزيادة عدد الروافع التي تعمل علي السفينة الواحدة إلي ستة رافعات للعمل في آن واحد.وستحتاج السفن العملاقة إلى مواصفات جديدة للروافع من حيث مدى وصول ذراعها إلي أقصى مسافة لراصات الحاويات طولا وعرضا، وستحتاج السفن العملاقة إلى تشغيل الأرصفة بأنظمة كاملة الاتوماتية لإخلاء ساحات الحاويات بسرعة، وتلافي تكدسها حول الروافع، وتستطيع العمل 24 ساعة مستمرة . وستحتاج خدمة التردد الأسبوعية للسفن طاقة 15000 حاوية مكافئة على موانى المنصات إلي أعداد أقل من السفن ذات السرعات الكبيرة، وإلى إنتاجية عالية جدا على طول سلسلة النقل بما سيحتاج إلى بنية أساسية بمواصفات خاصة من الطرق البرية و خدمات السكك الحديدية السريعة، وقيام نظم جديدة لتخليص البضائع من المنطقة الجمركية، وإلى عنصر بشري مختلف المهارات والتخصصات تبعا للنظم الأتوماتية الكاملة التي ستستخدم . كل ذلك يحتاج إلى تغيير كامل في عالم كامل التغير شديد المنافسة والتحدي .

شركات إدارة الموانى العالمية :

خلال السنوات العشر الماضية كانت معدلات نمو درجة اختراق الحاويات للبضائع العامة حوالي 2 ٪ سنويا، ثم زادت حاليا إلي حوالي 57 في المائة؛ وينتظر أن

تصل في خلال السنوات العشر القادمة إلي درجة التشبع . وفي عام 2005 سيكون هناك 800 مليون طن من بضائع الحاويات تتحرك فيما بين موانى العالم ، وأن حركة الروافد بالحاويات ستمثل حوالي ربع جميع رحلات الحاويات بما سيساوي 82 مليون حاوية مكافئة 20 قدما تتحرك عبر الأرصفة، بما في ذلك الحاويات الخالية .

و يلاحظ تقرير "بيترز" تزايد لهمية النقل متعدد الوسائط في ناحية البر للوصول إلى محطات الموانى الجافة للحاويات، بما يكفل التدفق السريع عديم العوائق للبضائع فيما بين نقطة بدء الرحلة البحرية للحاويات او نهايتها، وبين الموانى البحرية . ولكن قبل كل شئ فأن معدلات الإنتاجية في جميع نواحي عمليات تشغيل المحطة يجب أن تتحسن كثيرا، فحاليا نجد أن كثافة المحطة تبلغ 100- 300 حاوية مكافئة لكل فدان (acre) وتبلغ الإنتاجية 30 حركة بالنسبة لساعة الرفعة ، وتبلغ زمن بقاء الحاوية ستة أيام ، ودوران اللوري ساعة واحدة أما عمق المياه فسيصل علي الأقل إلي 36قدما . ولكن المنتظر بالنسبة للإنتاجية في المحطات مستقبلا ستكون 1000 – 2000 حاوية مكافئة للفدان ، 50 حركة بالنسبة لتشغيل الرافعة ساعة واحدة ، وثلاثة أيام فترة انتظار الحاوية داخل المحطة ، وستكون مدة دوران اللوري داخل المحطة اقل من 30 دقيقة ، وسيكون عمق الرصيف 50 قدما . يقول "بيترز" كذلك بأنه يعتقد أن نسبة أشغال المحطة حوالي 80 في المائة ستكون نسبة معقولة جدا.

ثورة السفن السريعة : (Fast ship)

تكونت شركة "فاست شيب" لتنفيذ مشروع السفينة السريعة، ستكون تكلفة السفينة حوالي 220 مليون دولارا . ويقوم مشروع السفينة السريعة علي أساس الرحلة سبعة أيام من الباب إلي الباب عبر شمال المحيط الأطلسي، وسيكون لها محطة خاصة بها، مما سيغير من طبيعة النقل وستكون مدة عبور المحيط الأطلسي أربعة أيام، مع الالتزام بأن تكون مدة تسليم البضائع في حدود سبعة أيام " مدة تسليم تلتزم به الشركة دون زيادة " و ستحمل السفينة 1423 حاوية مكافئة، وستكون سرعة السفينة 40 عقدة، وعند وصول السفينة إلي الميناء سيمكن شحن وتفريغ السفينة في ست ساعات مستخدمة نظام الدحرجة علي قضبان (based roll on– Rail roll off system) .

وصمم نظام تداول البضائع بحيث يكون عالي المرونة، قادرا علي تداول البضائع غير المحواة، ويستخدم قطارات تستخدم مسطحات تسير علي قضبان من خلال نظام الدحرجة .

وستكون هناك أعداد من المسطحات التي تسير ذاتيا، بحيث يستطيع كل مسطح حمل حاويتين 40 قدما أو اربعة حاويات 20 قدما .
.(99، Fairplay July)

ثورة في سفن الركاب :

تم الاتفاق علي بناء 40 سفينة "فندق- كازينو" ستكون حمولة كل واحدة إجماليا 450000 طن وستكون أكبر سفن تم بناؤها في العالم، وسيقوم ببناء هذه السفن ترسانات بناء السفن الصينية. ويتكون الاتفاق المبدئي علي بناء ثلاث سفن من هذا النوع بسعر إجمالي 6 بليون دولار، بما يشمل جميع البنية الأساسية المطلوبة لتشغيل هذه السفن، بما يشمل الفنادق و سفن عبارات عالية السرعة لنقل 10000 زائر في اليوم الواحد لارتياد الكازينو الذي سوف يقف في المياه الدولية . والعقد الأساسي سيشتمل علي بناء 40 سفينة تساوي 80 بليون دولار، يتم بناؤها خلال العشرين عاما القادمة، وستشمل السفينة 21سطحا، وسيكون طولها 430 مترا وعرضها 100 متر وستحمل فوق ظهرها 9600راكب مخصص لهم 3000 جناح يتراوح حجم الجناح الواحد منها بين 90 إلي 360 "مترا مربعا"، وبالإضافة إلى ذلك، ستكون السفينة قادرة علي استقبال عدد آخر يبلغ 10000 زائر يوميا، يمكنهم استخدام سفن عبارات لنقلهم من السفينة إلى البر والعكس كذلك. وستكون الفكرة الأساسية لهذا المشروع أن هذه السفن سوف تقوم بتنظيم ألعاب القمار معفاة من الضرائب مع كافة أنواع الترفيه التي لا يتخيلها العقل . حيث ستقف هذه السفن في المياه الدولية خارج المياه الإقليمية للميناء الذي تختاره، وسيكون لكل سفينة في الميناء المواجه لموقع السفينة قاعدة واسعة للأعمال اللوجستية من مخازن و إقامة الطاقم . 22 page 2000
Fairplay; January 20;

طريقة مستحدثة للإعارة : Japanese innovation on leasing

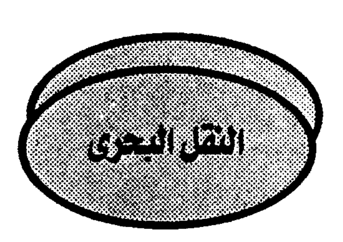
بسبب الأزمة الاقتصادية التي تواجه اليابان، فقد تولدت عدة افكار اساسية في مجال تمويل السفن . وإحدى هذه الأفكار لا تستلزم ان تتملك الشركات الملاحية اساطيلها، او حتى انها لا تستلزم استئجارها من ملاك سفن آخرين . و بدلا من ذلك ، فأن النظام المسمى النظام الياباني لإدارة الإعارة (Japan operating lease JOL) system وعن طريق هذا النظام، فان السفن تتملكها شركة خاصة للتملك، وهي التي بدورها تتملكها مؤسسة تمويلية خاصة .

وهذا النظام يعمل على نقل عبء الدين بعيدا عن الميزانية الخاصة بالشركة الملاحية، ويمكن تطبيق هذا النظام بالنسبة للسفن المستعملة التي ترغب الشركات الملاحية بيعها لتقليل حجم الديون في ميزانياتها، وطبقا يعاد إعارة السفينة مرة اخري إلي مالك السفينة الأصلي، عن طريق مشارطة طويلة المدى في حدود خمس إلي سبع سنوات، وهذه الأفكار هي في بدايتها، إذ ان التطور الرهيب في النقل البحري، وتكامل سلسلة النقل في العشرين عاما القادمة سوف تحتاج إلي مؤسسات تمويلية خاصة عملاقة، وإلي انظمة مبتكرة غير تقليدية لتوفير رؤوس الأموال .

ملحـــق (1)

ملحق (1)
نظم تبادل المعلومات إلكترونيا
في مجال النقل المتعدد الوسائط

مقدمــة :

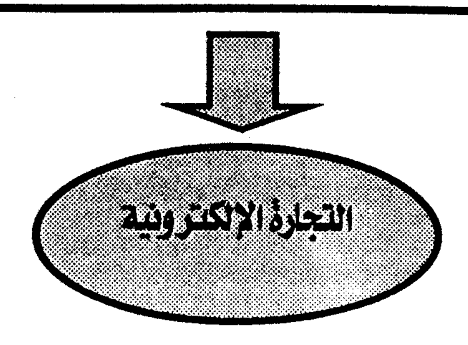


- التغير من السفن البخارية إلى السفن المستخدمة حالية.
- الزيادة في أحجام السفن.
- زيادة في سرعة السفن.
- تجميع وتعبئة البضائع

- التوسع في اقتصاديات السوق الحر.
- اقتصاديات السوق .
- الزيادة في حجم البضائع التجارية.
- عولمة الاقتصاد .

التجارة الدولية
والتجارة الإلكترونية

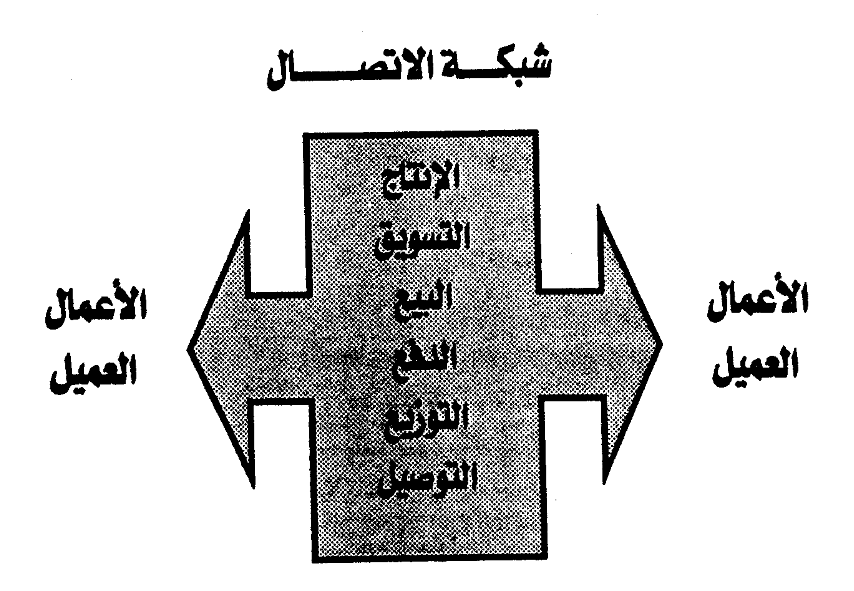
العولمة – السياسات التحريرية – الإقليمية
تكنولوجيا المعلومات



ماذا تعنى التجارة الإلكترونية ؟

تعرف التجارة الإلكترونية على أنها إنجاز الأعمال إلكترونيا، والتي تشتمل على المشاركة فى توحيد المعلومات الخاصة بالأعمال بواسطة الوسائل الإلكترونية مثل (البريد الإلكترونى – تبادل الرسائل – تكنولوجيا WWW – لوحات الإعلانات الإلكترونية – الكروت الذكية – التحويل الإلكترونى للأموال – التبادل الإلكترونى للبيانات) وتتم الأمثلة من خلال الموردين، العملاء، الجهات الحكومية، وشركاء آخرين فى سبيل الإدارة والتحكم فى العمليات الخاصة بالعميل والإدارة .

شبكـــة الاتصـــال



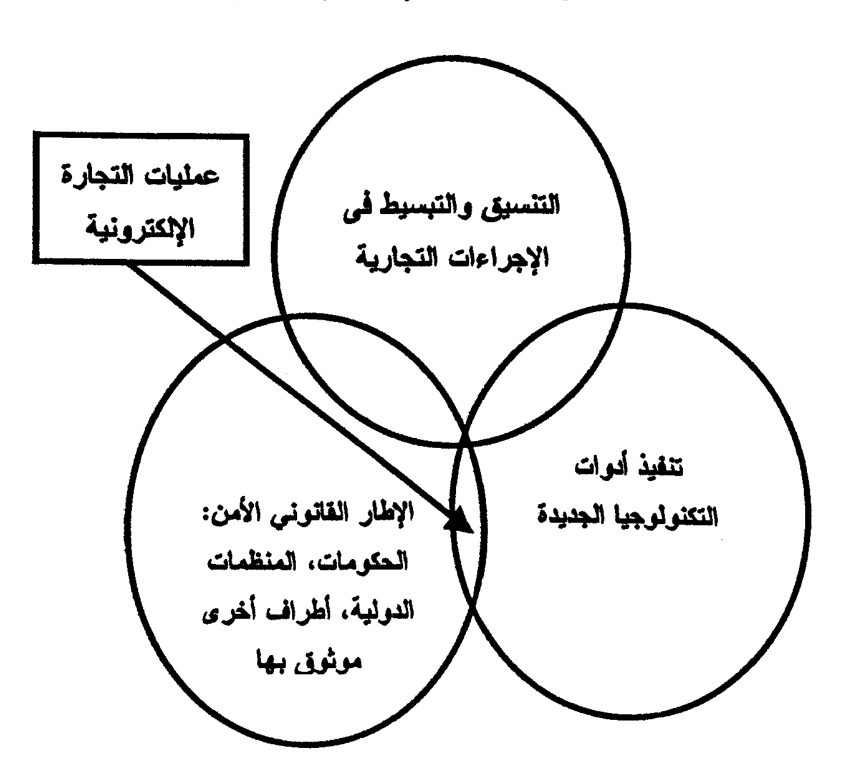
تتضمن التجارة الإلكترونية المعلومات التبادلية التالية :

* من حاسب إلى حاسب آلي (مثال التبادل الإلكتروني للبيانات)
* من شخص إلى شخص (البريد الإلكتروني)
* استخدام الآلة (Bar Codes)

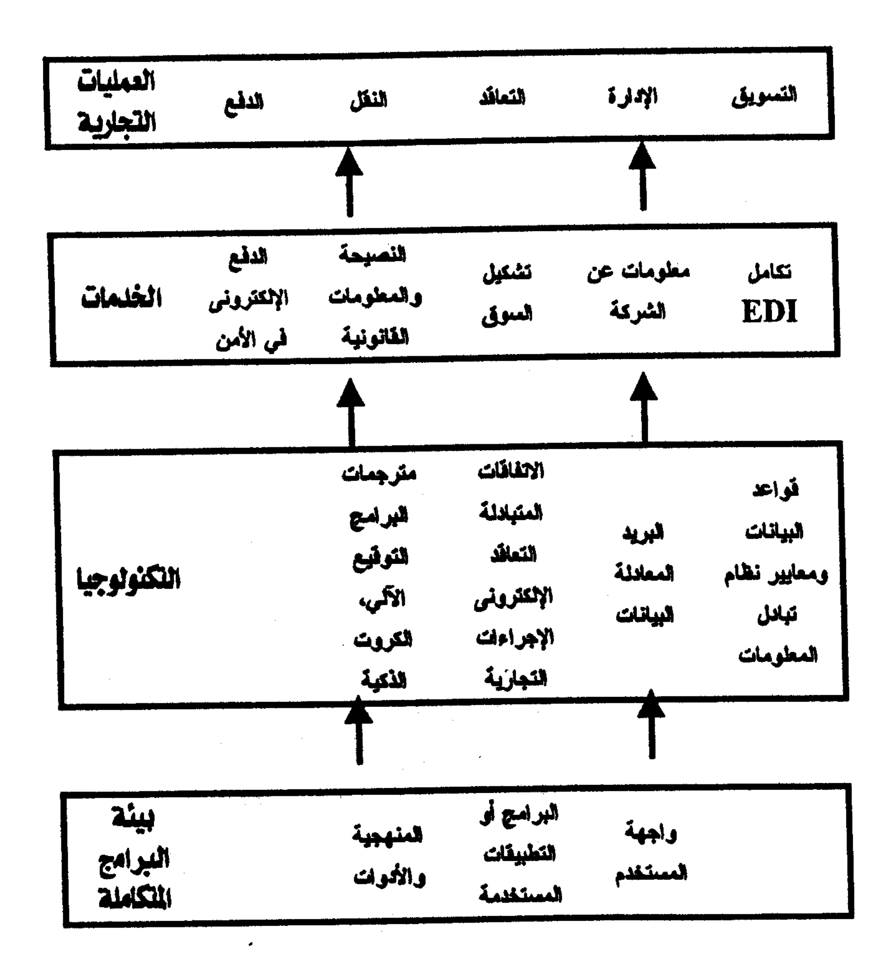
ما يترتب على عمليات التجارة الإلكترونية

- التكامل الشديد في سلسلة اللوجيستيات .
- زيادة التجارة الدولية
- إعادة توزيع الحصص السوقية
- انخفاض تكاليف الطلب والعرض
- سهولة الإجراءات .
- إعادة تعريف العلاقات التجارية
- زيادة الكفاءة وانخفاض التكلفة.

الأسس الثلاثة للتجارة الإلكترونية



نظام البرامج المستخدمة
فى التجارة الإلكترونية



تنسيق وتبسيط الإجراءات التجارية



التوحيد	التنسيق	التبسيط
المعالجة التطويرية للنماذج الدولية المتفق عليها للتطبيقات والإجراءات والمستندات والمعلومات	تحديد الإجراءات الوطنية والعمليات والمستندات مع الاتفاقيات الدولية والتوحيدات العالمية والتطبيقات الدولية	معالجة إلغاء جميع العناصر غير المرغوب فيها، والازدواجية في الإجراءات والمعالجة الرسمية

أدوات التكنولوجيا الحديثة

التقدم فى التكنولوجيا : XML

1- يعتبر نظام تبادل المعلومات الكترونيا من الأنظمة الأكثر حداثة، والذي يعتمد على تكنولوجيا الإنترنت :

XML = eXtensible Markup Language

2- ويوفر شريحة كبيرة من الفرص الجديدة لتبادل المعلومات التجارية على الشبكة.

3- ولكي تكون هذه التكنولوجيا فعالة على صعيد السوق العالمي، فإنه من الحيوي ان نظام عمل XML قائم على إطار خاص غير متوفر في الوقت الحالي.

تنسيق وتبسيط أدوات التكنولوجية الحديثة في الإجراءات التجارية

* UN/CEFACT & OASIS

* تقـدم XML فرصـا جديـدة تخـدم الأعمـال الدوليـة، وكمـا تقـوم UN/CEFACT، وبإقامة نظام جديد لتبادل البيانات.

* وقد أنشيء النظام بشراكة OASIS = organization for the Advanced of Structured Information Standards

* يستغرق المشروع من 15-18 شهرا، ويتـم مشاركة جميع الخبراء والقائمين على تقديم مثل تلك الخدمات .

بعض الجهود الدولية التى اتخذت فى خصوص التجارة الإلكترونية

* **منظمة التجارة العالمية :**

اتفاقية تكنولوجيا المعلومات – خدمات الاتصال الرئيسية .

* **منظمة الجمارك الدولية :**

مجموعة التجارة الإلكترونية الاستشارية

- UNCITRAL : القانون الخاص بالتجارة الإلكترونية.
- الغرفة التجارية الدولية : مشروع التجارة الإلكترونية ECP.
- UN/ECE : وهو أساس UN/CEFACT

بعض الجهود الدولية التى اتخذت
فى خصوص التجارة الإلكترونية

-تــــــابع-

* منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD: والتى تقوم بوضع الإرشادات للقوانين المحلية وعقد المؤتمرات لإصدار تجارة الكترونية عالمية .
* مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. UNCTAD .
* G7 مجموعة الدول السبع .
* إقامة سوق عالمية للتجارية الإلكترونية

بعض الجهود الدولية التى اتخذت
فى خصوص التجارة الإلكترونية

-تــــــابع-

* البيت الأبيض : وضع إطارا عاما للتجارة الإلكترونية.
* الاتحاد الأوروبي : تكامل السوق الأوروبي ودعمه بالتجارة الإلكترونية .
* مؤتمر القياسات الدولي: استخدام القياسات والمعايير المتعلقة بالتجارة الإلكترونية.
* INTUGWITSH–OECED – GIIC – ICC : كل تلك المنظمات تسعى إلى إقامة خطة للأعمال مع الحكومات لتنفيذ الأعمال إلكترونيا.

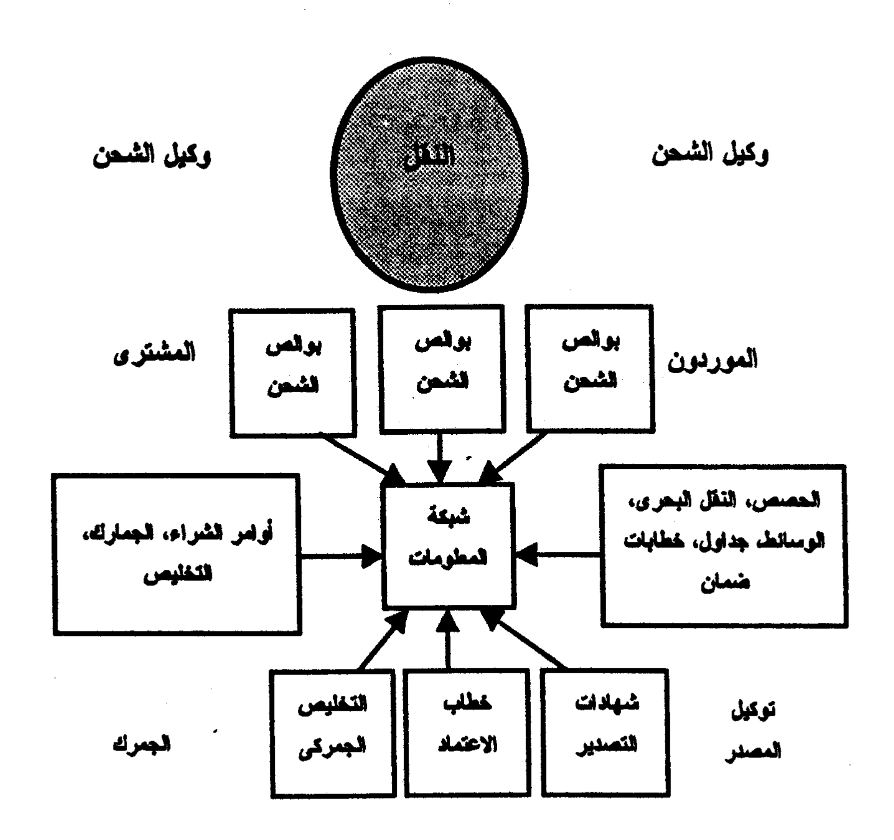
الإطار القانوني للتجارة الإلكترونية

* الإطار العالمي القانوني : UNCITRAL .

* تحليث القوانين المحلية : الاتجار الأوروبي (في ابريـل 1999- مـايو 2000) وقـانون التوقيع الإلكتروني في اسبانيا – سبتمبر 1999.

* الثقة في الأطراف الداعمة والاتفاقات الخاصة بين المنظمات في إطار تنفيـذ التجارة الإلكترونية .

تبادل المستندات من خلال سلاسل التجارة



تطور السلع

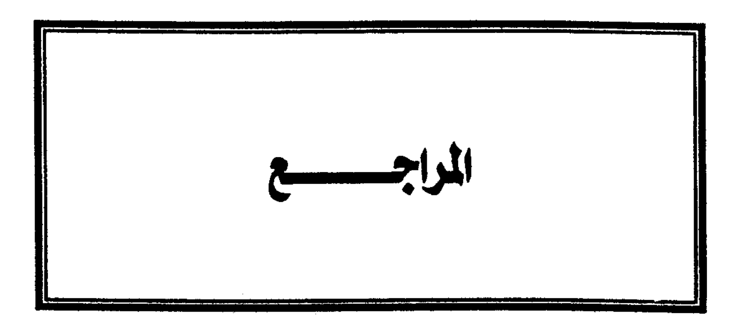


مستقبل التجارة
فى ظل التجارة الإلكترونية

* استبدال جميع المستندات التجارية من الأوراق، واستخدام الإنترنت وقواعد البيانات.
* توحيد القوائم إلكترونيا.
* القيمة المضافة : السرعة والفاعلية .
* استكمال متطلبات الأمن والضمان .

بعض المنظمات الدولية العاملة
فى التجارة الدولية

* WTO
* OECD
* G7
* EU
* WORLD BANK
* WCO
* ISO
* UNCITRAL
* UN/CEFACT
* UNCTAD


المراجـــــع

أولا المراجع العربية

1 د. احمد ابراهيم عبد الهادى: إدارة التسويق مبادئ علميـة ومشكلات تطبيقيـة في الدول النامية، (بنها مكتبة الجامعة، بدون سنة نشر).

2 إدارة الشركات الدولية، (الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربي 2000).

3 د. أحمد سيد مصطفى:المدير في عالم تغير، (القاهرة: المؤلف 1995).

4- إدارة التسويق مدخل معاصر، (القاهرة: المؤلف 1994).

5- إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمـات، (الطبعـة الثالثـة، القـاهرة: المؤلـف 1998).

6- تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، (القاهرة: المؤلف 1998).

7 د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم: أساسـيات الإدارة الفندقيـة ـ مدخل استراتيجي، (القاهرة: المؤلف 1995).

8- د. عبد السلام أبو قحـف: اقتصاديـات الاسـتثمار الـدولي، (الطبعـة الأولى، القـاهرة: المكتب العربى الحديث، 1988).

9- د. فريد راغـب النجـار: إدارة المشـروعات الصغـيرة، والمشـروعات المشـتركة الجديـدة، (الطبعة الثانية، القاهرة: المؤلف 1982).

10- السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، (القاهرة: مكتبة شقرون، 1977).

11- كريستوفر أ. بارتلت، سوفترا جوشال، مترجم، سعاد الطنبولي، الإدارة عبر الحـدود ـ الحلول بين القطرية، (الطبعة الأولى، القاهرة: الجمعية المصريـة لنشـر المعرفـة والثقافة العالمية، 1994).

12- د. محيي السـيد سـعيد الشركات عـابرة القوميـة ومسـتقبل الظـاهرة القوميـة، (الكويت: عالم المعرفة، 1986).

13 الشـركات متعـددة الجنسـية وآثارهـا الاقتصاديـة والاجتماعيـة والسياسـية، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987)

14- مركز الأمم المتحدة المعني بالشركات عبر الوطنية، »الشركات عبر الوطنية فى التنمية العالمية ـ الدراسة الثالثة«، (نيويورك: الأمم المتحدة 1983).

15- د. مصطفى سلامه حسين: التنظيم الدولي للشركات متعددة الجنسية، (القاهرة: دار النهضة العربية 1982).

الدوريات العربية :

1- د. أحمد إبراهيم عبد الهادي: «مشكلات إدارة الأفراد بالشركات متعددة الجنسيات: تحليل بعض الدراسات العالمية»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (المنصورة: كلية التجارة، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 1990).

2- عصام عبد الغنى: «تقييم تجربة عقود الإدارة فى صناعة الفنادق المصرية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، (بنها: كلية التجارة، 2001).

3- عصام عبد الغنى: «تحليل لمدى تطبيق الشركات المشتركة الصناعية فى مصر للنظرية السلوكية للمؤسسة: دراسة تحليلية للأداء فى الماضى والتنبؤ بالمستقبل حتى عام 1996»، رسالة ماجستير غير منشورة، (بنها، كلية التجارة 1988).

4- عقود إدارة الفنادق المصرية.

5- علي فهمي طلبه: «عقود الإدارة الفندقية» ورقة عمل لتدريب العاملين بالشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1- Alan E., Branch, Elements of shipping. Printce Hall (1996)

2- Bernard Katz, Managing Export Marketing, (Stockholm : Gower Co., 1987).

3- Christopher A. Bartlett & Summate Ghoshal , Transnational Management , (Second ed,; Chicago: Richard D. Irwin, 1995).

4- Clayton, D.G. 'Communications With Passengers' Transport March, 1976.

5- Cowell, D. The Market Of Services Butterworth-Heinemann, Oxford 1991

6- Dag Tresselt, P.63.

7- Donald A.. Ball & Wendell H. Culloch , Jr. , International Business And Operations, (Fourth ed :, Boston : BPI Irwin, 1990).

8- Donald A.Ball & Wendell McCulloch , Jr., International Business The Challenge Of Global Competition, (Seventh ed. N.J.: Mc Grow Hill , 1999).

9- Edward W. Cundiff & Mary Tharp Hilger, Mardeting In The International Environment , (N.J.: Prentice - Hall , 1988).

10- Elvey, Marketing Made Simple W. H. Alien, London 1972

11- Fariborz Ghadar & Others, Global Business Management In 1990s, (Washington : Beachan Pub., 1990).

12- Farms, M.T. and Harding, F.E. Passenger Transport Prentice Hall, New Jersey 1976

13- John D. Daniels & Lee H. Radebaugh, International Business And Operations , (Seventh ed .; California : Addison Wesley , 1995) .

14- Kaiz, B. How to Market Professional Services Gower Publishing, UK 1988

15- Lawrence, C.A. Vessel Operating Economics Fairplay Publications, London 1984

16- Lee J. Kraiewski & larry P. Ritzman, Operation Management Strategy and Analysis , (Fourth ed. ; New York : Addison Wesley , 1996) .

17- Majaro, S. Transport Needs Marketing' Journal of General Management, Vol. 1, No 3,1974 (p. 121)

18- Notes of the author from university of wols-college of Cardiff.

19- Paul A.L. Evans, "Managing Human Resources In The International Firm" In: Christopher A. Barrlett& Sumantra Ghoshal, Transnational Management, (Second ed:, Chicago: Richard D. Irwin, 1995).

20- Reis, A. and Trout, J. Marketing Warfare McGraw-Hill, New York 1986

21- Sven Olaf Hegestad & Ain New Port, Management Contracts. Main Features And Desi2n Issues", (Washington: The World Bank, Vol.92 No 65, July 1990)

22- Thomson, J.M. Modern Transport Economics Penguin, London 1974

23- UNCTAD, practices and adequacy of shipping services.

24- Westwood, J. The Marketing Plan Kogan Page, London 1990

25- Wood, E.G. Marketing Guide to Small Firms Small Firms Information Service, No 5 1976

26- Wragg, D.W. Publicity and Customer Relations in Transport Management, Gower Aldershot 1981

الدوريات الأجنبية :

1- Sea Trade.
2- Fairplay.
3- Lloyd's Shipping Economist.
4- Lloyd's shipping management.
5- Containerization International.

شبكة الانترنت :

1- www.fairplay.com
2- www.imo.org
3- www.unctad.org
4- www.worldbank.com

